
BACHELORARBEIT

Herren

René Klein
Christopher Schwenn

Die historische und wirtschaftliche Entwicklung von eingetragenen Vereinen der Deutschen Fußball-Bundesliga zu umsatzstarken Fußballunternehmen am Beispiel des FC Bayern München und Hertha BSC

Berlin, 2011

BACHELORARBEIT

Die historische und wirtschaftliche Entwicklung von eingetragenen Vereinen der Deutschen Fußball-Bundesliga zu umsatzstarken Fußballunternehmen am Beispiel des FC Bayern München und Hertha BSC

Autoren:

Herr

René Klein

Christopher Schwenn

Studiengang:

Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:

AM08wS1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

Zweitprüfer:

M.A. Publizistik Jan Kochmann >

Einreichung:

Mittweida, 22.07.2011

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2011

BACHELOR THESIS

The historical und economic development
of football-clubs in the German Bundesli-
ga from registered associations in the
past to present strong-selling football
companies using the example of FC
Bayern Munich and Hertha BSC

authors:

Mr.

**René Klein
Christopher Schwenn**

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM08wS1-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

second examiner:

M.A. in Journalism Jan Kochmann

submission:

Mittweida, 22.07.2011

defence/ evaluation:

Mittweida, 2011

Bibliografische Beschreibung:

Klein, René und Schwenn, Christopher:

Die historische und wirtschaftliche Entwicklung von eingetragenen Vereinen der Deutschen Fußball-Bundesliga zu umsatzstarken Fußballunternehmen am Beispiel des FC Bayern München und Hertha BSC. (S. 148)

Mittweida, FH Mittweida, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

Abstrakt:

Die Fußball-Bundesliga ist seit Jahrzehnten ein wachsender Wirtschaftsmarkt, dem ein vielfältiges Beziehungsgeflecht aus Medien, Wirtschaft, Zuschauern und dem Profi-Sport sui generis zu Grunde liegt. Eine stetig steigende Medialisierung und die damit einhergehende Professionalisierung des Fußballsports führen dazu, dass einstige sportliche Ideale, wie Ruhm und Ehre, zunehmend wirtschaftlichen Interessen weichen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Entwicklung der Vereine FC Bayern München und Hertha BSC sowohl unter historischen als auch unter ökonomischen Gesichtspunkten vor dem Hintergrund der Gesamtentwicklung des deutschen Profi-Fußballs zu analysieren.

Zunächst werden die theoretischen Grundlagen veranschaulicht, die im direkten Zusammenhang mit der ökonomischen Betrachtung des Wirtschaftsgutes „Profi-Fußball“ stehen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Charakterisierung der vier beständigen (Teil-)Märkte des Lizenzfußballs: mediale Rechteverwertung, Sponsoring und Werbung, Zuschauer sowie Merchandising.

Im praktischen Teil der Arbeit werden die Entstehungsgeschichte und die Entwicklung des deutschen Profi-Fußballs, unter Einbeziehung der vier relevanten Märkte, analysiert. Nach diesem allgemeinen Überblick wird die zunehmende Professionalisierung der Fußball-Bundesliga am konkreten Beispiel der beiden Traditionsvereine FC Bayern München und Hertha BSC abgebildet – vom eingetragenen Verein eingangs des 20. Jahrhunderts bis hin zur Kapitalgesellschaft der Neuzeit.

Die Darstellung der verschiedenen Entwicklungsprozesse geschieht vor allem unter der Berücksichtigung der unterschiedlichen historischen, politischen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren. Eine strukturelle und ökonomische Ist-Analyse soll schließlich Aufschluss geben, über den Entwicklungsstand und die monetären Dimensionen, in denen sich die Fußballunternehmungen der heutigen Zeit bewegen.

Bibliographic description:

Klein, René und Schwenn, Christopher:

The historical und economic development of football-clubs in the German Bundesliga from registered associations in the past to present strong-selling football companies using the example of FC Bayern Munich and Hertha BSC. (*P. 148*)

Mittweida, FH Mittweida, Faculty of Media, Bachelor Thesis, 2011

Abstract:

The German football Bundesliga/ federal football league which is based on a rich web of relations between the media, the economy, the spectators and the professional sports, is a growing economy market which has been expanding within the last decades. It is due to the ongoing medialization and the associated professionalization of the sports football that former sporty ideals such as fame and honour are increasingly replaced by economic interests.

This thesis reaches to analyze both the historical and the economic development of the clubs FC Bayern Munich and Hertha BSC against the background of the overall development of the German professional football.

The thesis starts with an illustration of theoretical basics which are associated with an economic point of view on professional football as an economic asset. The focus attention thereby lies on the characterization of the four constant (sub-) markets of the license football: media exploitation of rights, promotion, sponsoring, spectators and merchandising.

The practical part of the work analyzes the history of origins and the development of the German professional football with regard on the four relevant markets. In the following of this general overview the augmenting professionalization of the German football Bundesliga is demonstrated by using the examples of the long established clubs FC Bayern Munich and Hertha BSC - an advance from registered clubs at the beginning of the 20th century to incorporated companies of modern times.

The presentation of the diverse developing-processes considers the different historical, political and economic influencing factors. A structural and economic as-is analysis is intended to finally provide more information about the stage of development and the monetary dimension the football ventures are in today.

Inhalt

Inhalt I

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung (rk)	1
1.1 <i>Ausgangssituation und Zielstellung (rk)</i>	3
1.2 <i>Stand der Wissenschaft (cs).....</i>	5
1.3 <i>Gang der Untersuchung (rk & cs).....</i>	7
2 Sportökonomische Grundlagen (cs).....	9
2.1 <i>Das ökonomische Modell des professionellen Sports (cs)</i>	9
2.2 <i>Der Wirtschaftsmarkt Sport und seine Besonderheiten</i>	13
2.2.1 <i>Gründung von Kapitalgesellschaften im Profi-Fußball (rk)</i>	13
2.2.2 <i>Besonderheiten des Wirtschaftsmarktes „Profi-Sport“ (cs)</i>	13
2.3 <i>Relevante Märkte des Profi-Fußballs in Deutschland (cs)</i>	15
2.3.1 <i>Der Markt für Spielbetrieb (cs).....</i>	15
2.3.2 <i>Der Markt für mediale Rechteverwertung (cs)</i>	17
2.3.3 <i>Der Markt für Sponsoring und Werbung (cs)</i>	19
2.3.4 <i>Der Markt für Fanartikel (cs).....</i>	20
2.3.5 <i>Zusammenfassung (cs).....</i>	21
3 Fußballhistorie in Deutschland (rk).....	23
3.1 <i>Die Anfänge des Profi-Fußballs in Deutschland (rk)</i>	23
3.2 <i>Fußball in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg (rk)</i>	26
3.3 <i>Die Einführung der Fußball-Bundesliga (rk).....</i>	27
3.4 <i>Die Überwindung der Krise (rk)</i>	30
3.5 <i>Die zunehmende Professionalisierung (rk)</i>	38
3.6 <i>Die aktuelle Situation des Fußballs in Deutschland (cs)</i>	46

4	Entwicklung und Ist-Analyse zweier Vereine (cs).....	49
4.1	<i>Historische Entwicklung & Porträt der Vereine</i>	50
4.1.1	Kurzporträt	50
4.1.1.1	FC Bayern München (cs)	50
4.1.1.2	Hertha BSC (rk)	51
4.1.2	Meilensteine der Vereinsgeschichte	52
4.1.2.1	FC Bayern München (cs)	52
4.1.2.2	Hertha BSC (rk)	61
4.1.3	Sportliche Erfolge.....	71
4.1.3.1	FC Bayern München (cs)	71
4.1.3.2	Hertha BSC Berlin (rk)	72
4.1.4	Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale	72
4.1.4.1	FC Bayern München (cs)	72
4.1.4.2	Hertha BSC Berlin (rk)	77
4.2	<i>Standortanalyse</i>	84
4.2.1	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen (rk).....	84
4.2.1.1	Städteranking (rk)	84
4.2.1.2	Kurzfazit (rk).....	86
4.2.2	Sportliche Infrastruktur (cs)	86
4.2.2.1	München (cs)	87
4.2.2.2	Berlin (rk)	87
4.2.2.3	Kurzfazit (cs)	88
4.2.3	Sportliche Mitbewerber (rk)	88
4.2.3.1	München (cs)	89
4.2.3.2	Berlin (rk)	90
4.2.3.3	Kurzfazit (rk).....	91
4.2.4	Trainings- und Wettkampfanlagen (cs).....	91
4.2.4.1	FC Bayern München (cs)	92
4.2.4.2	Hertha BSC (rk)	93
4.2.4.3	Kurzfazit (cs)	95
4.3	<i>Mitglieder, Fans & Zuschauer</i>	96
4.3.1	Mitglieder	96
4.3.1.1	FC Bayern München (cs)	96
4.3.1.2	Hertha BSC (rk)	97
4.3.1.3	Kurzfazit (rk).....	99
4.3.2	Fans.....	100
4.3.2.1	FC Bayern München (cs)	100
4.3.2.2	Hertha BSC (rk)	101
4.3.2.3	Kurzfazit (rk).....	103
4.3.3	Zuschauer.....	103
4.3.3.1	FC Bayern München (cs)	103
4.3.3.2	Hertha BSC (rk)	105

4.3.3.3	Kurzfazit (cs)	107
4.4	<i>Kommunikation & Medien</i>	107
4.4.1	Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation (cs)	107
4.4.1.1	FC Bayern München (cs).....	109
4.4.1.2	Hertha BSC (rk).....	111
4.4.2	Medienarbeit (rk)	112
4.4.2.1	FC Bayern München (cs).....	113
4.4.2.2	Hertha BSC (rk).....	114
5	Strukturelle und wirtschaftliche Betrachtung (rk)	116
5.1	<i>Aufbaustruktur der beiden Vereine</i>	117
5.1.1	FC Bayern München (cs).....	117
5.1.2	Hertha BSC (rk).....	120
5.2	<i>Erträge der Vereine (rk)</i>	122
5.2.1	Einnahmen aus dem Spielbetrieb (cs)	122
5.2.1.1	FC Bayern München (cs).....	123
5.2.1.2	Hertha BSC (rk).....	124
5.2.2	Einnahmen aus Sponsoring und Werbung (rk)	124
5.2.2.1	FC Bayern München (cs).....	125
5.2.2.2	Hertha BSC (rk).....	126
5.2.3	Einnahmen aus der medialen Rechteverwertung (cs)	126
5.2.3.1	FC Bayern München (cs).....	127
5.2.3.2	Hertha BSC (rk).....	128
5.2.4	Transfereinnahmen (rk)	128
5.2.4.1	FC Bayern München (cs).....	129
5.2.4.2	Hertha BSC (rk).....	129
5.2.5	Einnahmen aus dem Merchandising (cs).....	130
5.2.5.1	FC Bayern München (cs).....	130
5.2.5.2	Hertha BSC (rk).....	131
5.2.6	Sonstige Einnahmen (rk)	131
5.2.6.1	FC Bayern München (cs).....	132
5.2.6.2	Hertha BSC (rk).....	133
5.3	<i>Aufwendungen der Vereine (cs)</i>	133
5.3.1	Personalaufwendungen (cs).....	134
5.3.1.1	FC Bayern München (cs).....	135
5.3.1.2	Hertha BSC (rk).....	135
5.3.2	Transferaufwendungen (rk)	136
5.3.2.1	FC Bayern München (cs).....	136
5.3.2.2	Hertha BSC (rk).....	137
5.3.3	Aufwendungen für den Spielbetrieb (cs)	137
5.3.3.1	FC Bayern München (cs).....	138
5.3.3.2	Hertha BSC (rk).....	139

5.3.4	Aufwendungen für Amateure, Jugend und Leistungszentrum (rk)	139
5.3.4.1	FC Bayern München (cs)	140
5.3.4.2	Hertha BSC (rk)	140
5.3.5	Sonstige Aufwendungen (rk)	140
5.3.5.1	FC Bayern München (cs)	141
5.3.5.2	Hertha BSC (rk)	142
5.4	<i>Zusammenfassung & Kurzfazit</i>	143
5.4.1	FC Bayern München (cs)	143
5.4.2	Hertha BSC (rk)	145
6	Fazit und Ausblick	147
6.1	<i>Gesamtfazit Christopher Schwenn</i>	147
6.2	<i>Gesamtfazit René Klein</i>	148
Anhang 151		
Literatur 159		
Anlage 186		
Anlage, Studie „Sensor: Sport, Fußball und Sportsponsoring“ von Mediaedge:cia (Auszüge: S. 1-4, 35 sowie 67)		1
Selbstständigkeitserklärung		9
Selbstständigkeitserklärung		10

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Top 5 der beliebtesten Sportarten in Deutschland	1
Abb. 2: Aktuelle Entwicklung der kumulierten Umsätze im deutschen Lizenzfußball von 2000 bis 2010.....	5
Abb. 3: Schematische Abbildung zum Aufbau der Arbeit.....	8
Abb. 4: Ökonomisches Modell des professionellen Sports	10
Abb. 5: Klassifizierung der Einflussfaktoren des Stadionbesuches	16
Abb. 6: Heutige Verbandsorganisation des organisierten Fußballs weltweit sowie in Deutschland.....	25
Abb. 7: Entwicklung der Zuschauerzahlen und Spieltageeinnahmen von 1963 bis 1971	29
Abb. 8: Entwicklung der Zuschauerzahlen und Spieltageeinnahmen von 1970 bis 1977	31
Abb. 9: Entwicklung der Einnahmen aus dem Trikotsponsoring von 1974 bis 1983	32
Abb. 10: Entwicklung der Zuschauerzahlen von 1977 bis 1990	33
Abb. 11: Entwicklung der Spieltageeinnahmen von 1977 bis 1990	34
Abb. 12: Entwicklung der Bundesliga-Brutto-Gehälter am Beispiel der Top-Verdiener ab 1960 bis 1990.....	34
Abb. 13: Entwicklung der Einnahmen aus dem Trikotsponsoring von 1983 bis 1990	37
Abb. 14: Entwicklung der Bundesliga-Brutto-Gehälter am Beispiel der Top-Verdiener ab 1980 bis heute.....	40
Abb. 15: Entwicklung der Zuschauerzahlen von 1990 bis 2010	41
Abb.16: Entwicklung der Einnahmen aus dem Ticketverkauf von 1990 bis 2010 sowie der Gesamteinnahmen aus dem Spielbetrieb von 2004 bis 2010	42

Abb. 17: Entwicklung der Einnahmen aus dem Trikotsponsoring sowie der Gesamteinnahmen aus Sponsoring & Werbung von 1990 bis 2010.....	45
Abb. 18: Entwicklung der Gesamterlöse der 1. Bundesliga von 1989 bis 2010 sowie einschließlich der 2. Bundesliga ab der Saison 2002/2003	46
Abb. 19: Entwicklung der Erlöse aus den drei vor genannten Haupteinnahmequellen ..	47
Abb. 20: Verteilung der Umsatzerlöse der Bundesliga in der Saison 2009/10	47
Abb. 21: Sportliche Präsenz der ersten Lizenzspielermannschaften des FC Bayern München und Hertha BSC	49
Abb. 22: Niveau-Ranking Wohlstand und Wirtschaftskraft im Vergleich der beiden Städte München und Berlin von 2005 bis 2010	85
Abb. 23: Dynamik-Ranking Wohlstand und Wirtschaftskraft im Vergleich der beiden Städte München und Berlin von 2005 bis 2010	85
Abb. 24: Entwicklung der Mitgliederzahlen des FC Bayern München von 1965 bis 2011	96
Abb. 25: Verteilung der Vereinsmitglieder des FC Bayern München innerhalb Deutschlands und im Ausland.....	97
Abb. 26: Entwicklung der Mitgliederzahlen von Hertha BSC im Zeitraum von 1998 bis 2011.....	98
Abb. 27: Altersstruktur der Mitglieder des Hertha BSC e.V.....	98
Abb. 28: Regionale Verteilung der Hertha BSC-Mitglieder).....	99
Abb. 29: Entwicklung der Anzahl eingetragener Fanclubs des FC Bayern München von 1992 bis 2011	100
Abb. 30: Entwicklung der Mitgliederzahlen in den eingetragenen Fanclubs des FC Bayern München von 1995 bis 2011	101
Abb. 31: Entwicklung der durchschnittlichen Zuschauerzahlen des FC Bayern München von 1999 bis 2011.....	104

Abb. 32: Entwicklung der durchschnittlichen Zuschauerzahlen von Hertha BSC für den Zeitraum von 1963 bis 2011	106
Abb. 33: Teilöffentlichkeiten im Sport	108
Abb. 34: Imagebewertung des Bundesligavereins FC Bayern München.....	109
Abb. 35: Imagebewertung des Bundesligavereins Hertha BSC	111
Abb. 36: Vereins- und Konzernstruktur des FC Bayern München.....	117
Abb. 37: Vereins- und Gesellschaftsstruktur Hertha BSC	120
Abb. 38: Entwicklung der Einnahmen aus dem Spielbetrieb der FC Bayern München AG von 2004 bis 2010.....	123
Abb. 39: Entwicklung der Einnahmen aus dem Spielbetrieb der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010	124
Abb. 40: Entwicklung der Einnahmen aus Sponsoring und Werbung der FC Bayern München AG von 2004 bis 2010	125
Abb. 41: Entwicklung der Einnahmen aus Sponsoring und Werbung der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010.....	126
Abb. 42: Entwicklung der Einnahmen aus dem Merchandising der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010	127
Abb. 43: Entwicklung der Einnahmen aus der medialen Rechteverwertung der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010	128
Abb. 44: Entwicklung der Transfereinnahmen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010.....	129
Abb. 45: Entwicklung der Einnahmen aus dem Merchandising der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010.....	130
Abb. 46: Entwicklung der Einnahmen aus dem Merchandising der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010	131
Abb. 47: Entwicklung der Sonstigen Einnahmen der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010	132

Abb. 48: Entwicklung der Sonstigen Einnahmen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010	133
Abb. 49: Entwicklung der Personalaufwendungen der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010	135
Abb. 50: Entwicklung der Personalaufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010.....	135
Abb. 51: Entwicklung der Transferaufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010.....	137
Abb. 52: Entwicklung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010	138
Abb. 53: Entwicklung der Aufwendungen für den Spielbetrieb der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010.....	139
Abb. 54: Entwicklung der Aufwendungen für Jugend und Amateure der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010	140
Abb. 55: Entwicklung des Materialaufwandes der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010.....	141
Abb. 56: Entwicklung der Aufwendungen für Abschreibung der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010.....	142
Abb. 57: Entwicklung der Sonstigen Aufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010.....	142
Abb. 58: Gewinn- und Verlustrechnung der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010	143
Abb. 59: Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010	145

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Preisentwicklung der nationalen Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga von 1965 bis 1970.....	28
Tab. 2: Preisentwicklung der nationalen Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga von 1970 bis 1992.....	36
Tab. 3: Preisentwicklung der nationalen Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga von 1988 bis 2000.....	39
Tab. 4: Preisentwicklung der nationalen Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga von 2000 bis 2013.....	44
Tab. 5: Nationale und internationale Titel des FC Bayern München	71
Tab. 6: Nationale Titel des Fußballvereins Hertha BSC von 1892 bis heute	72
Tab. 7: Sportstädteranking des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts	87
Tab. 8: Statistik TSV 1860 München für die abgelaufene Saison 2010/11.....	89
Tab. 9: Statistik EHC München für die abgelaufene Saison 2010/11	89
Tab. 10: Statistik 1. FC Union Berlin für die abgelaufene Saison 2010/11	90
Tab. 11: Statistik Füchse Berlin für die abgelaufene Saison 2010/11	90
Tab. 12: Statistik EHC Eisbären Berlin für die abgelaufene Saison 2010/11	90
Tab. 13: Statistik Alba Berlin für die abgelaufene Saison 2010/11.....	90
Tab. 14: Zuschauer-Abschlusstabelle der Fußball-Bundesliga in der Saison 2010/11. 107	
Tab. 15: Rechtsformen der deutschen Fußballunternehmen in der Saison 2007/08 ohne Berücksichtigung der eingetragenen Vereine	116
Tab. 16: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Spielertrag“ von 2007 bis 2010.....	123

Tab. 17: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Werbung“ von 2007 bis 2010	125
Tab. 18: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Mediale Verwertung“ von 2007 bis 2010	127
Tab. 19: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Transfer“ von 2007 bis 2010	129
Tab. 20: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Merchandising“ von 2007 bis 2010.....	130
Tab. 21: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Sonstiges“ von 2007 bis 2010	132
Tab. 22: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Personal gesamt“ von 2007 bis 2010.....	134
Tab. 23: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Transfer“ von 2007 bis 2010.....	136
Tab. 24: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Spielbetrieb“ von 2007 bis 2010.....	137
Tab. 25: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Jugend/ Amateure/ Leistungszentren“ von 2007 bis 2010	139
Tab. 26: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Sonstiges“ von 2007 bis 2010.....	141

Abkürzungsverzeichnis

AFC	Asian Football Confederation
AG	Aktiengesellschaft
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
ASF	Association Suisse de Football (Fußballverband Schweiz)
BRD	Bundesrepublik Deutschland
CAF	Confederation of African Football (Afrikanischer Fußballverband)
CONCACAF	Confederation of North and Central American and Caribbean Association Football (Nord- und Zentralamerikanischer sowie Karibischer Fußballverband)
CONMEBOL	Confederación Sudamericana de Fútbol (Südamerikanischer Fußballverband)
DBU	Dansk Boldspil Union (Fußballverband Dänemark)
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DFB	Deutscher Fußball-Bund e.V.
DFCB	Deutscher Fußball- und Cricket-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
e.V.	eingetragener Verein
ECA	European Club Association
FA	Football Association (Fußballverband England)
FIFA	Fédération Internationale de Football Association (Fußballweltverband)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
NVB	Nederlandsche Voetbal Bond (Fußballverband Niederlande)
OFC	Oceania Football Confederation (Ozeanischer Fußballverband)
SBF	Svenska Bollspells Förbundet (Fußballverband Schweden)
TKP	Tausend-Kontakt-Preis
UBSSA	Union Belge des Sociétés de Sports (Fußballverband Belgien)
UEFA	Union des Associations Européennes de Football (Europäischer Fußballverband)
USFSA	Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (Fußballverband Frankreich)
VBB	Verband Berliner Ballspielvereine (Vorgänger des Berliner Fußball-Verbandes BFV)
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

1 Einleitung (rk)

Als „Turnvater“ Friedrich Ludwig Jahn im Jahre 1811 den ersten Turnplatz in der Berliner Hasenheide gründete und damit den Weg für die gesellschaftliche Anerkennung des Sports in Deutschland ebnete, ahnte er sicherlich nicht, was heute – 200 Jahre später – aus seiner Turnbewegung erwachsen sollte. Wurde seinerzeit die zunehmend gesellschaftspolitisch motivierte Freizeitbeschäftigung Sport hauptsächlich zum Zwecke der körperlichen Ertüchtigung betrieben, sind heute in vielen Sportarten Strukturen entstanden, die inzwischen vor allem durch millionenschwere Leistungstransfers geprägt sind.

In Sachen kommerzielles Wachstum steht die Sportart Fußball – ein Volkssport mit großen Traditionen, der die Massen mobilisiert und keine sozialen Grenzen kennt – zweifellos im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Das Spiel mit dem runden Leder hat sich hierzulande als unangefochtene Sportart Nummer eins etabliert.

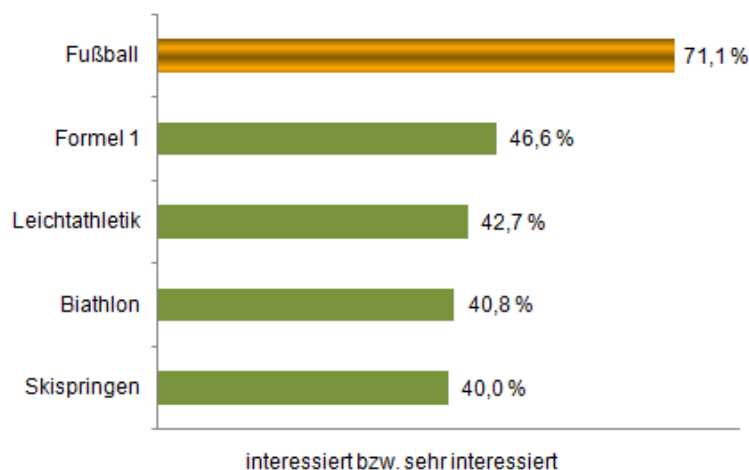


Abb. 1: Top 5 der beliebtesten Sportarten in Deutschland (vgl. VOCATUS 2008)

So zählt beispielsweise der Deutsche Fußball-Bund (kurz: DFB) mit heute mehr als 6,5 Millionen Mitgliedern und knapp 26.000 organisierten Vereinen nach eigenen Angaben zu den größten Fachverbänden des Sports (vgl. DFB 2011 a).

Die schönste Nebensache der Welt hat sich längst zu einer blühenden Wirtschaftsbranche entwickelt, in der Millionen verdient und Milliarden umgesetzt werden. Gemeinnützige Fußballvereine von einst haben sich zu umsatzstarken Sportwirtschaftsunternehmen gemausert, deren Steuerung nicht mehr allein die Bewältigung der klassisch sportlichen Herausforderungen umfasst, sondern in immer stärkeren Maße auch die Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Aufgabenfeldern, wie Controlling oder Marketing, notwendig macht. Woche für Woche strömen mehrere hunderttausende Fans und Schaulustige in die modernen Stadien und Sportarenen Deutschlands, während nochmals Milli-

onen von Menschen das „Spektakel“ Erste und Zweite Fußball-Bundesliga vom heimischen Sofa aus verfolgen.

Der professionelle Fußball in Deutschland hat sich in den vergangenen 50 Jahren zu einem tief verflochtenen Gebilde aus Sportvereinen, Vermarktungsagenturen, Sponsoren, Medien und Konsumenten mit unablässigen Wechselbeziehungen entwickelt. Mit der Gründung der heimatlichen Fußball-Bundesliga im Jahre 1963 wurde in Deutschland eine wichtige Basis für die heutigen Strukturen des Profi-Fußballs geschaffen. Durch diesen Schritt konnte zunächst unter der Ägide des DFB und später durch die Deutsche Fußball Liga GmbH (kurz: DFL), als gemeinschaftliche Interessensvertretung der Profi-Vereine, ein einheitlicher sportlicher Wettbewerb mit einem riesigen Vermarktungspotenzial entstehen. Obgleich sich die Führungskräfte des DFB den Neuerungen der monetären Mittelebeschaffung im Laufe vor allem des letzten Jahrhunderts häufig verweigerten, konnten sie der zunehmenden Kommerzialisierung auf Dauer nichts entgegensetzen.

Ein Beispiel: Während man in Südamerika bereits Anfang der 1950er Jahre die Möglichkeit der „Bepflockung“ von Spielertrikots als zusätzliche Einnahmequelle nutzte, war es in Deutschland erst im Jahre 1973 so weit. Der damalige Präsident der in finanzielle Not geratenen Eintracht aus Braunschweig ließ den DFB in einer Mitteilung lediglich wissen, dass die Braunschweiger in Betracht zogen, den Löwen in ihrem Vereinswappen durch einen Hirsch zu ersetzen. Da er das Wort „Jägermeister“ gegenüber den Funktionären in der Frankfurter DFB-Zentrale in diesem Zusammenhang nicht erwähnte, wurden ihm zunächst auch keine Steine in den Weg gelegt. Als die Braunschweiger Spieler am 27. Januar 1973 jedoch mit dem legendären Jägermeister-Hirsch auf ihrer Brust aufliefen, war der Aufschrei in Fußball-Deutschland groß und der DFB untersagte den Niedersachsen fortan das Tragen des Werbeaufdruckes. Immerhin wurde das „Trikotsponsoring“ von der Wolfenbütteler Firma Mast, die den Kräuterlikör Jägermeister bis heute produziert, mit einer für die damalige Zeit ganz beachtlichen Summe von etwa 100.000 Mark pro Saison honoriert (siehe Kapitel 3.4. „Die Überwindung der Krise“). Die mediale Berichterstattung und das juristische Nachspiel zu diesem Vorfall verschafften dem Unternehmen die erwünschte öffentliche Aufmerksamkeit und damit einen durchschlagenden PR-Erfolg. Experten schätzten später ein, dass mindestens das Zwanzigfache vom Getränkehersteller aus Wolfenbüttel hätte investiert werden müssen, um mit konventioneller Werbung den gleichen Effekt zu erzielen (vgl. SCHMEH 2005, S. 37 ff).

Die Einführung des Privatfernsehens in Deutschland Mitte der 1980er Jahre ebnete einige Jahre später schließlich den Weg für eine weitere, äußerst lukrative Einnahmequelle – die der medialen Rechteverwertung. Der einsetzende Wettbewerb zwischen den privaten und öffentlich-rechtlichen Medien sowie der intensive, dynamische und komplexe Ausbau der Wechselbeziehungen zwischen Sport, Wirtschaft und Medien sorgten in den Folgejahren für weitere signifikante Wachstumsraten des Wirtschaftsfaktors Bundesligafußball.

Als im Sommer 2006 der Weltfußball „zu Gast bei Freunden“¹ war und die Fußball-Weltmeisterschaft der Männer in Deutschland ausgetragen wurde, schien ein nie gekannter „Hype“ die ganze Nation zu erfassen. Wer erinnert sich nicht an die unzähligen Public Viewings, an die in nahezu jedem Straßenbild allgegenwärtigen, mit schwarz-rot-goldenen Fähnchen ausgestatteten Fahrzeuge oder an die beinahe alltäglich in den Medien thematisierte Euphorie im Zusammenhang mit diesem sportlichen Großevent? Die Fußball-WM in Deutschland warf in der gesamtwirtschaftlichen Betrachtung ihre Schatten weit voraus. Neben den Stadionneubauten und -sanierungen wurden im Vorfeld des Turnieres zahlreiche weitere infrastrukturelle Bauprojekte (z.B. Bahnhöfe, Flughäfen oder Straßen) angeschoben und realisiert. Aber auch andere Wirtschaftszweige – stellvertretend seien die Hotel- und die Dienstleistungsbranche benannt – profitierten direkt oder indirekt von diesem Großereignis.

„Mit einem geschätzten Anteil am Wirtschaftswachstum von 0,5%, belegen die Zahlen der Fußball-Weltmeisterschaft 2006, dass dieser Sport bereits in Größendimensionen vorgedrungen ist, die eine Bezeichnung als volkswirtschaftlichen Wirtschaftsfaktor rechtfertigen.“ (LANER/ NELLES 2007, S. 2)

Die zitierten Größendimensionen und die Entwicklung zu einem eigenständigen Wirtschaftsfaktor erheben den professionellen Fußballsport zunehmend zum Forschungsgegenstand umfangreicher wissenschaftlicher Betrachtungen. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Einflussfaktoren setzen sich die Verfasser in der nachfolgenden Arbeit mit der historischen Entwicklung des Profi-Fußballs in Deutschland sowie der Entstehung der vier relevanten Märkte des Fußballgeschäfts auseinander.

1.1 Ausgangssituation und Zielstellung (rk)

„Aus den G14, der Vereinigung der europäischen Spitzenvereine soll eines Tages eine G15 werden – mit Hertha BSC als Mitglied. Vorbilder für die künftige Entwicklung sollen der FC Bayern München und Manchester United sein, weil diese beiden Vereine wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg nahezu perfekt vereinen.“² (JAHN 2006, S. 14)

Diese, durch den ehemaligen Hertha-Präsident Bernd Schiphorst bei seiner Amtseinführung im September 2000 formulierte Zukunftsvision des ambitionierten Hauptstadtclubs könnte als Ausgangspunkt dieser Arbeit nicht treffender zum Ausdruck gebracht werden. Die Worte des Mannes, der maßgeblich noch heute in der Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden aktiv an der Weiterentwicklung von Hertha BSC mitwirkt, reflektieren den Wunsch aller Mitglieder, Fans und Sympathisanten des Vereins nach sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg. Zugleich versteht sich diese Aussage als eine tiefe Verneigung vor den wirtschaftlich vermeintlich besten beiden Fußballvereinen der Welt. Auch heute, 11 Jahre später, haben diese beiden Sätze nach Auffassung der Verfasser an Aktualität

¹ offizielles Motto der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland

² Im Januar 2008 wurde die G 14 aufgelöst. Seitdem werden die Interessen der europäischen Fußballvereine gemeinschaftlich durch die ECA (European Football Association) vertreten (vgl. KICKER ONLINE 2008).

nichts verloren, obgleich die wirtschaftliche Entwicklung des Milliarden geschäfts Fußball in atemberaubenden Tempo voranschreitet und immer mehr Klubs auf der ganzen Welt versuchen, ebenfalls einen Platz im „Konzert der Großen“ für sich in Anspruch zu nehmen.

Durch den Verkauf eines Anteiles von zehn Prozent an der neu gegründeten FC Bayern AG im Jahre 2002, für den der Herzogenauracher Sportartikelkonzern Adidas knapp 77 Millionen Euro investierte, avancierte der Vorzeigeverein des deutschen Fußballs zum „teuersten Fußballklub der Welt“. Den Vorwurf einiger Finanzanalysten im Vorfeld dieses Deals, Adidas habe für seine Beteiligung zu viel bezahlt, begegnete der damalige Manager Uli Hoeneß im Gespräch mit dem HANDELSBLATT seinerzeit wie folgt: *„350 Millionen Mark Umsatz, 60 Millionen Mark Gewinn³. Auch wenn die letzte Saison mit dem Gewinn des Champions-League-Titels außergewöhnlich war: Das soll uns erst mal jemand nachmachen“* und legte nach: *„Wir sind eines der profitabelsten Unternehmen der Welt. Adidas hat sich eine Perle gesichert. Es gibt nur einen Fußballclub, der sich mit uns vergleichen kann – Manchester United“* (HANDELSBLATT 2001).

Seit einigen Jahrzehnten lautet die erste Adresse im deutschen Fußball unangefochten FC Bayern München. Insgesamt 46 nationale sowie 8 internationale Titel (siehe Kapitel 4.1.3.1 „Sportliche Erfolge – FC Bayern München“) sollten ein klares Zeugnis darüber ablegen, dass dauerhafter sportlicher Erfolg eine ebenso nachhaltige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit bedingt.

Vor diesem Hintergrund ist es Gegenstand der vorliegenden Arbeit, die beiden Traditionsvereine FC Bayern München und Hertha BSC in ihrer sportlichen und wirtschaftlichen Entwicklung zu porträtieren und damit stellvertretend den Wandlungsprozess von ehemals eingetragenen Vereinen zu umsatzstarken Sportwirtschaftsunternehmen der Neuzeit abzubilden. Am Beispiel der beiden Vereine FC Bayern München und Hertha BSC werden exemplarisch die unterschiedlichen Entwicklungswege zweier Bundesligavereine, unter Berücksichtigung historischer Ereignisse, wirtschaftlicher und sozialpolitischer Rahmenbedingungen sowie unterschiedlicher Führungskompetenzen, reflektiert.

Wo einst die Worte *„Elf Freunde müsst ihr sein, um Siege zu erringen.“*⁴ erfolgreich an die Ehre der kickenden Protagonisten appellierte, spielen heute Fernsehgelder, Sponsoring- und Werbeverträge, Finanzierungsmodelle und Börsengänge eine mindestens ebenso wichtige Rolle wie das Szenario auf dem grünen Rasen selbst. Schon bei flüchtiger Betrachtung der Fußballbranche kann man bei den Vereinen der deutschen Profi-Ligen in ihrer ursprünglichen Intention längst nicht mehr von Non-Profit-Organisationen sprechen

³ Währungsangabe bezieht sich auf die Zeit vor Einführung des Euro in Deutschland im Rahmen der europäischen Währungsunion, ab Januar 2002 (Wechselkurs: 1,95583 D-Mark = 1,0 Euro). Dies gilt ebenfalls für alle weiteren Währungsangaben in „Mark“ im weiteren Verlauf der weiteren Arbeit.

⁴ Zitat von Richard Girulatis aus seinem Buch „Fußball. Theorie, Technik, Taktik“, erschienen 1920 im Reher Verlag Berlin. Richard Girulatis war ein ehemaliger deutscher Fußball-Trainer (vgl. EGGERS 2005, S. 37). Anm. des Verfassers: Dieses Zitat wird oft fälschlicher Weise dem ehemaligen deutschen Fußball-Trainer Sepp Herberger zugeschrieben.

(vgl. LEHMANN/ WEIGAND 2002, S. 93). Vielmehr sind diese ehemals gemeinnützigen Sportvereine hinsichtlich ihres Kommerzialisierungsgrades inzwischen mit den Groß- und mittelständischen Unternehmungen der klassischen Wirtschaftsbranchen vergleichbar. Die zunehmenden ökonomischen Dimensionen manifestieren sich anhand deutlich gestiegener Umsätze (siehe Abbildung 2) sowie angepasster Führungsstrukturen, ähnlich der von großen Wirtschaftsunternehmen.

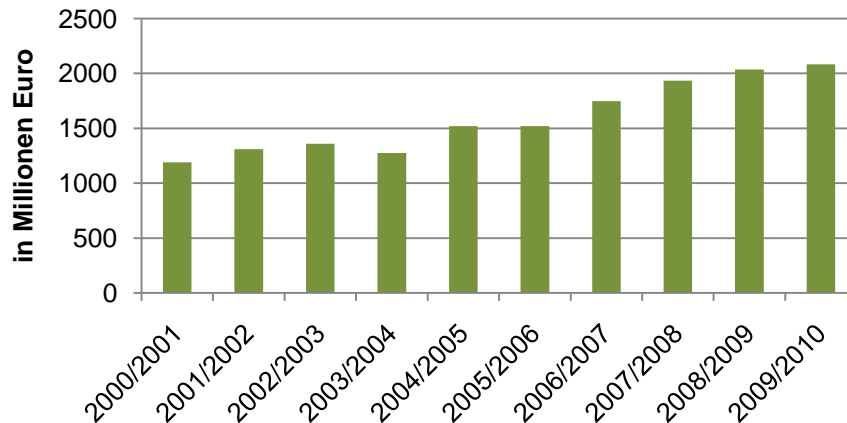


Abb. 2: Aktuelle Entwicklung der kumulierten Umsätze im deutschen Lizenzfußball von 2000 bis 2010 (eigene Abbildung, Quellen: DFL 2007, S. 48; DFL 2010 a, S. 2; DFL 2011, S. 2 sowie KELLER 2008, S. 5)

Während die 36 Profi-Vereine der Ersten und Zweiten Fußball-Bundesliga in der Spielzeit 2000/01 erstmals mehr als eine Milliarde Euro innerhalb einer Saison umsetzten, überschritt man in der Saison 2008/09 bereits die 2-Milliarden-Euro-Grenze. Angesichts dieser Zahlen werden die Verfasser im Rahmen dieser Arbeit neben der Darstellung der historischen Entwicklung des Profi-Fußballs in Deutschland die Notwendigkeit der Steuerung von professionellen Fußballunternehmen mit Hilfe von wirtschaftspolitischen Instrumenten aufzeigen.

1.2 Stand der Wissenschaft (cs)

Die Sportökonomie ist eine noch sehr junge Teildisziplin der Sportwissenschaft und versteht sich hauptsächlich als Hinwendung der Wirtschaftswissenschaften zum professionellen Sport. Im Gegensatz zu den meisten angelsächsischen Ländern waren die Sportwissenschaften hierzulande lange Zeit durch eine „ausgeprägte Ökonomieferne“ geprägt, wie Klaus HEINEMANN in seiner „Einführung in die Ökonomie des Sports“ im Jahre 1995 feststellte. Diese Ökonomieferne lag darin begründet, dass die meisten Absolventen von sportwissenschaftlichen Studiengängen zum damaligen Zeitpunkt den Beruf des Sportlehrers anstrebten. Die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit tiefgründigen wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen war deshalb noch nicht gegeben. Zudem fürchtete man den Verrat an den klassischen Idealen des Sports (Steigerung der sportlichen Leistung durch Nutzenmaximierung). Auf Grund der Besonderheiten des Sports können die traditionellen Ansätze der klassischen Betriebswirtschaftslehre auf dem Gebiet dieser speziel-

len Wirtschaftswissenschaft nur bedingt Anwendung finden. Es gilt deshalb, die theoretischen und praktischen Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre entsprechend zu modifizieren, um sie auf die Sportökonomie übertragen und anwenden zu können (vgl. HEINEMANN 1995, S. 17 f).

Dem Theoriefeld der Sportökonomie fehlte es in Deutschland neben der Eigenständigkeit lange Zeit auch an einer durchgängigen Systematik. Vor allem der rasanten ökonomischen Entwicklung des Fußballs in Deutschland war es zu verdanken, dass sich Wissenschaftler allmählich auch hierzulande an die ökonomische Betrachtungsweise des Profisports heranwagten. Während in Nordamerika (vor allem in den USA) bereits Mitte der 1950er Jahre auf Grund der aufkommenden Professionalisierung und Kommerzialisierung verschiedener Sportarten, wie etwa American Football, Basketball oder Baseball, die erste systematische Auseinandersetzung mit ökonomischen Problem- und Fragestellungen im Bereich des Sports erfolgte, lieferten MELZER/ STÄGLIN hierzulande erst im Jahre 1965 die ersten Beiträge zur Ökonomie des Fußballs. GÄRTNER/ POMMEREHNE (1978) entwickelten ein umfangreiches Modell, um Determinanten des Besuches von Fußballspielen in der Bundesliga erfassen zu können. BÜCH/ SCHELLHAASS (1978) befassten sich mit den ökonomischen Aspekten der Transferzahlungen im bezahlten Fußball. Die Tatsache, dass immer mehr ökonomische Aspekte des Sports thematisiert wurden, schien vor dem Hintergrund der zunehmenden Medialisierung und Vermarktung des Profisports nunmehr unausweichlich. So wuchs das Interesse an Problemen der Sportökonomie deutlich an. Vor allem die neuen Finanzierungsquellen des Sponsorings und der medialen Vermarktung von Sportevents rückten fortan in den Mittelpunkt. Auf der Grundlage der ersten Einschätzungen der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des Sports nach KRUPP/ WAGNER (1988) erhob WEBER (1994) umfassende empirische Beiträge zur Sportökonomie (vgl. HEINEMANN 1995, S. 20 ff). Schließlich legte Klaus HEINEMANN im Jahre 1995 mit seiner „Einführung in die Ökonomie des Sports“ selbst ein erstes umfassendes Werk zu dieser noch jungen und wenig entwickelten Wissenschaftsdisziplin vor.

Als im Jahre 1984 in Deutschland erstmals das Privatfernsehen zugelassen wurde, waren die Voraussetzungen für die Erschließung eines weiteren wichtigen Marktes für den Profisport erfüllt. Der Markt der medialen Rechteverwertung bescherte dem ohnehin boomenden Fußballgeschäft weitere und bis dahin ungeahnte Einnahmemöglichkeiten. Der mit der unaufhaltsamen Kommerzialisierung des Fußballs einhergehende Vorstoß in immer größere finanzielle Dimensionen zwang schließlich auch die Wissenschaftler und Ökonomen zum Umdenken. Die Gesetzmäßigkeiten und Zusammenhänge der Sportökonomie mussten nunmehr seriös untersucht werden, um den veränderten Anforderungen an die Steuerungselemente der Sportunternehmungen dieser beachtlich wachsenden Branche gerecht werden zu können. Und somit stieg ab etwa Mitte der 1990er Jahre die Anzahl von wirtschaftswissenschaftlichen Publikationen, die sich inhaltlich mit den ökonomischen Gesetzmäßigkeiten des professionellen Sports – insbesondere des Profi-Fußballs – und dessen Vermarktung auseinandersetzen (vgl. KELLER 2008, S. 19 ff sowie eigene Recherche).

1.3 Gang der Untersuchung (rk & cs)

Wie im Rahmen der Zielstellung bereits formuliert, erfolgt die Betrachtung der Entwicklung von Fußballvereinen der deutschen Bundesliga von ihrer Gründung bis zur heutigen Zeit am Beispiel der beiden Vereine FC Bayern München und Hertha BSC. Nach der Ausarbeitung der für den Gesamtkontext Bundesliga relevanten sportökonomischen Grundlagen erfolgt anschließend eine Analyse der strukturellen und wirtschaftlichen Lage beider Vertreter des deutschen Profi-Fußballs. Die Analysepunkte werden dabei für beide Vereine jeweils in direkter Abfolge beschrieben. Auf diese Weise können zu den einzelnen Betrachtungsgegenständen kurze Zwischenergebnisse formuliert werden.

Das Thema dieser Arbeit wird in folgender Reihenfolge untersucht und bearbeitet:

Kapitel 2 befasst sich mit der Darstellung von sportökonomischen Grundlagen im Zusammenhang mit der Entwicklung des professionellen Fußballs in Deutschland. Neben den Erläuterungen zum ökonomischen Grundmodell des professionellen Sports, auf der Basis der Untersuchungen von BENNER, sowie der Kennzeichnung des Wirtschaftsmarktes Sport erfolgt in diesem Kapitel weiterhin eine ausführliche theoretische Darstellung der vier wesentlichen Märkte des Profi-Fußballs.

Nach Erörterung der theoretischen Grundlagen folgt in **Kapitel 3** die ausführliche Abhandlung der Historie des Fußballs in Deutschland. Anhand von praktischen Bezügen und Zahlen wird dabei die zunehmende Professionalisierung des Fußballsports hierzulande sowie dessen Wechselbeziehungen zu den verschiedenen Märkten beschrieben. Neben der Entstehungsgeschichte des Lizenzfußballs gilt das Augenmerk dieses Kapitels deshalb auch den verschiedenen Einflussfaktoren sowie den Ursprüngen und den Wachstumsprozessen der in Kapitel 2 bereits thematisierten Märkte.

In **Kapitel 4** werden die beiden benannten Fußballvereine detailliert, vor allem in ihren unterschiedlichen historischen Entwicklungen sowie in ihren strukturellen Grundlagen und Rahmenbedingungen betrachtet. Dazu zählen u.a. eine Standortanalyse der beiden deutschen Großstädte München und Berlin sowie die Untersuchung der jeweiligen Zusammensetzung und Entwicklung von Vereinsmitgliedern, Zuschauern und Fans. Diese „Gegenüberstellung“ soll, exemplarisch für alle deutschen Profi-Fußballvereine, vor allem die Voraussetzungen und Möglichkeiten in der Entwicklung zu umsatzstarken Sportunternehmungen aufzeigen.

Kapitel 5 soll Aufschluss geben über die aktuellen wirtschaftlichen Zustände beider Vereine sowie deren Entwicklung seit ihrer Umwandlung zu realen Sportunternehmungen. Nach einer umfassenden Darstellung der Vereinsstruktur, unter Einbeziehung der jeweils ausgegliederten Kapitalgesellschaften, gehen die Verfasser anschließend sowohl auf die verschiedenen relevanten Umsatzerlöse als auch auf die wesentlichen Aufwendungen der beiden Vereine in den vergangenen zehn Jahren ein. Auch im Rahmen dieser Betrachtung steht die generelle monetäre Entwicklung von Vereinen des deutschen Profi-Fußballs im Vordergrund.

In **Kapitel 6** werden die Ergebnisse der vorliegenden Analysen und Darstellungen zusammengefasst. Basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit erfolgt schließlich ein Fazit und Ausblick der Verfasser. (rk)

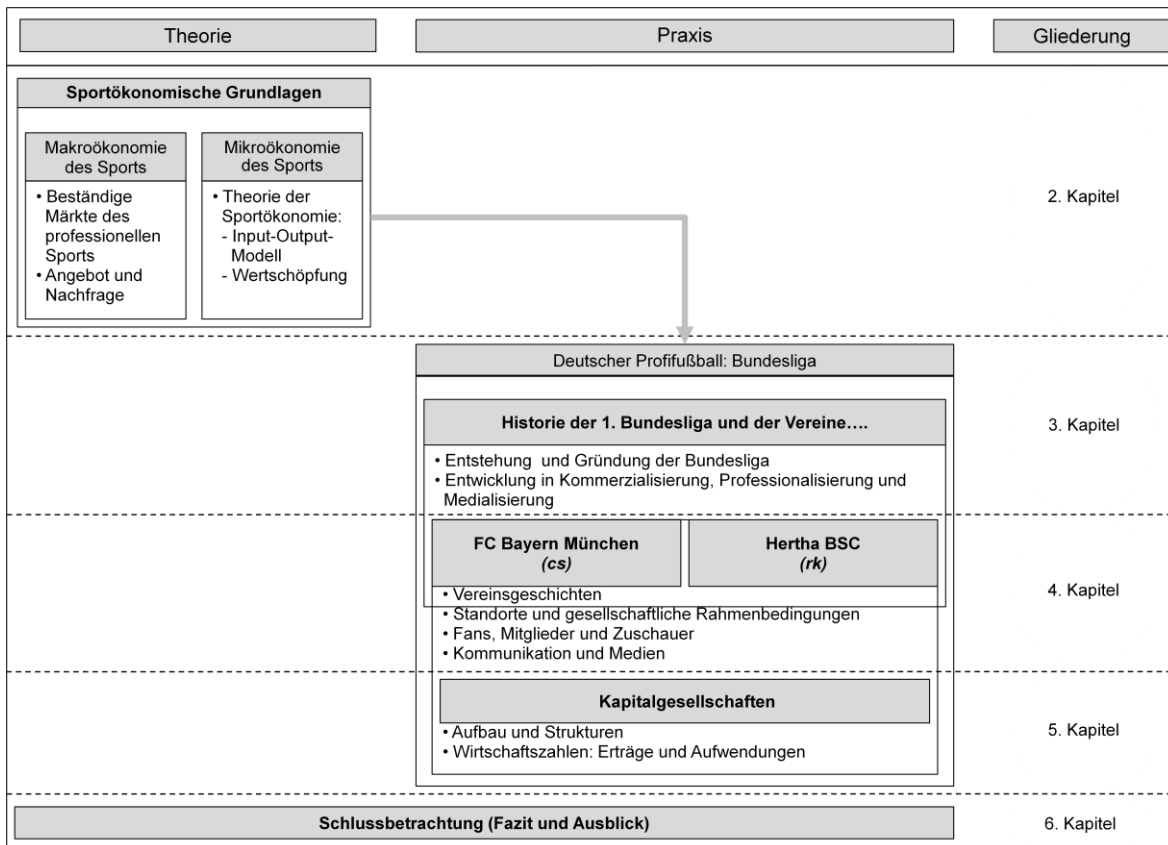


Abb. 3: Schematische Abbildung zum Aufbau der Arbeit (eigene Abbildung, Darstellung: cs)

2 Sportökonomische Grundlagen (cs)

Der professionelle Sport hat sich im Zuge der Symbiose von Medien, Sport und Wirtschaft zu einem tief verflochtenen und stark kommerziellen Wirtschaftsmarkt entwickelt, in dem sportliche Werte und Ideale zunehmend ökonomischer Rationalität weichen müssen.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieses Kapitels, durch die Abbildung der allgemein gültigen Marktstruktur des Profi-Sports grundlegende Erkenntnisse der Sportökonomie zu vermitteln und somit eine Basis für den weiteren Gang der Arbeit zu schaffen.

Erstmals fasste BENNER im Jahre 1992 die wesentlichen Strukturmerkmale in dem „ökonomischen Modell des professionellen Sports“ zusammen, da sämtliche Erklärungen und Theorien zur Sportökonomie bis dato nur in Ansätzen existierten (vgl. BENNER 1992, S. 29). BRANDMEIER/ SCHIMANY unterzogen dieses Modell im Jahre 1998 einer Überarbeitung und passten es an die sich wandelnden Rahmenbedingungen und Strukturen des deutschen Profi-Sports – insbesondere an die des Profi-Fußballs – an (vgl. BRANDMEIER/ SCHIMANY 1998, S. 37). Dieses Modell kann auf Grund der Geringfügigkeit der Veränderungen im Rahmen dieser Arbeit jedoch vernachlässigt werden.

In den folgenden Ausführungen dieses Kapitels werden auf Basis des „ökonomischen Modells des professionellen Sports“ zum Einen die marktwirtschaftlichen Beziehungen aller relevanten Wirtschaftseinheiten, die an der Produktion und den Vermarktungsprozessen des Wirtschaftsgutes „Sport“ direkt beteiligt sind, dargestellt und zum Anderen auf die Besonderheiten des Sports aus ökonomischer Sicht hingewiesen. Mit der anschließenden Übertragung dieses Modells auf die Bundesliga werden die Strukturen des deutschen Profi-Fußballs deutlich. Die einzelnen wirtschaftlichen Entwicklungsprozesse des professionellen Fußballs in Deutschland werden im abschließenden Teil dieses Kapitels sowie anhand der verschiedenen einleitenden Erläuterungen im weiteren Gang dieser Arbeit detailliert skizziert.

2.1 Das ökonomische Modell des professionellen Sports (cs)

„In öffentlichen Sportveranstaltungen betätigt sich der Leistungssportler als Produzent, indem er eine sportliche Leistung produziert, während das Publikum die dargebotene Schaustellung sportlicher Wettbewerbe zu eigener Bedürfnisbefriedigung konsumiert. Die vom Sportler erbrachte Leistung wandelt sich in eine Ware und wird gegen einen äquivalenten Wert, also gegen Geld, eingetauscht.“ (vgl. BENNER 1992, S. 29)

Diese Erkenntnis ist nicht das Ergebnis jüngster sportökonomischer Betrachtungen. Der ehemalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker fasste mit diesem Zitat bereits im

Jahre 1969 die kommerzielle Struktur und Wertschöpfungskette des Profi-Sports im Wesentlichen zusammen, welche in der Abbildung 4 konkretisiert werden:

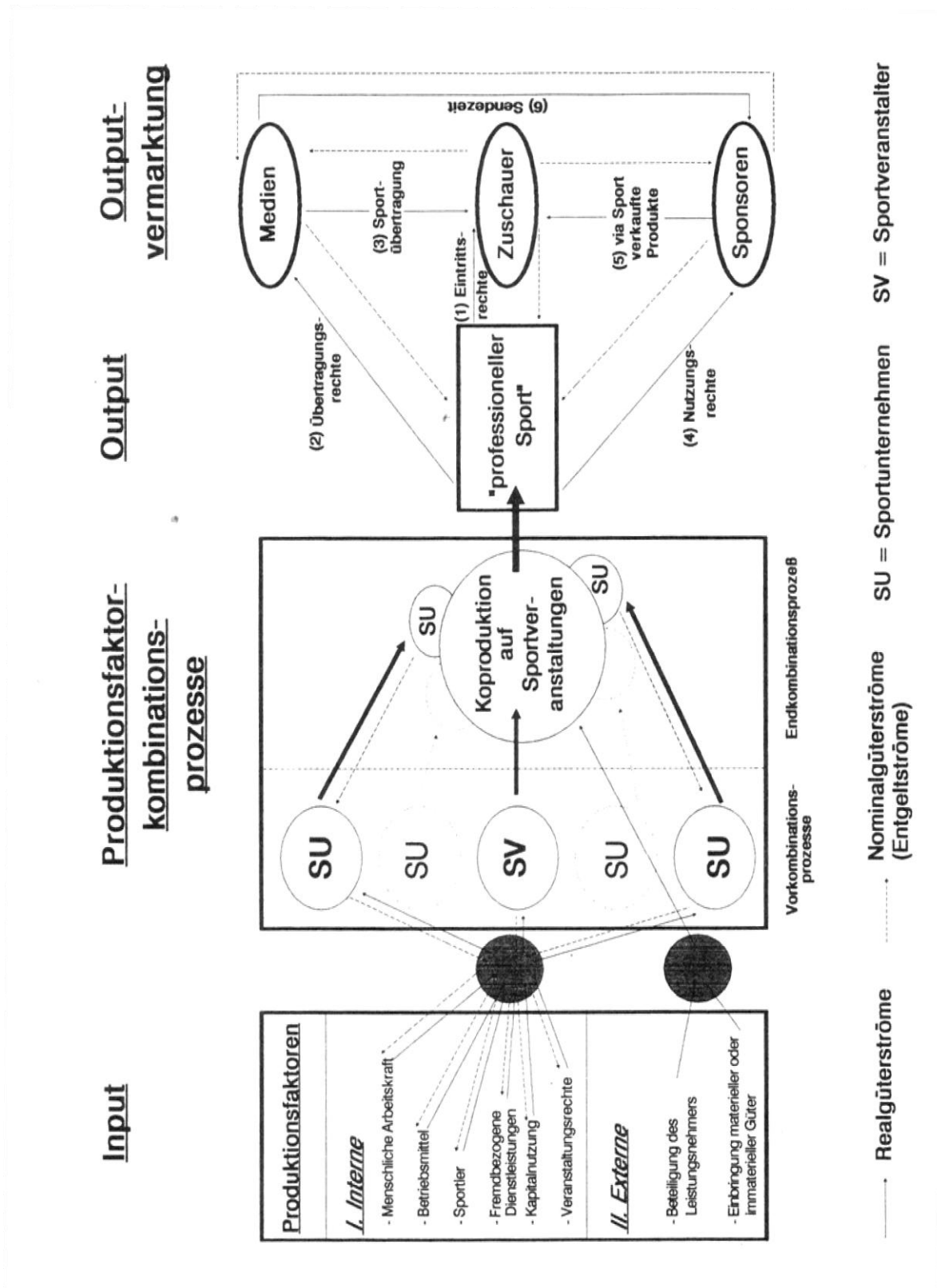


Abb. 4: Ökonomisches Modell des professionellen Sports (Quelle: BENNER 1992, S. 30)

Die Entstehung des professionellen Sports beruht auf dem Einsatz (güterorientierter Input) interner und externer Produktionsfaktoren.⁵

Die **internen Produktionsfaktoren** setzen sich zusammen aus der menschlichen Arbeitskraft (z.B. Trainer, Platzwart, Mannschaftsarzt), den Betriebsmittel (z.B. Spielstätte, Trainingsgelände), den Sportlern als dominierende Produzenten der sportlichen Leistung, den fremdbezogenen Dienstleistungen (z.B. Vermarktungsagenturen, Polizei), der Kapitalnutzung (Eigen- und Fremdkapital) sowie aus den Veranstaltungsrechten (z.B. Vermarktung von Werbeflächen und Namensrechten). (vgl. NUFER/ BÜHLER 2008, S. 25 f).

Als **externe Produktionsfaktoren** hingegen spielen die Zuschauer im Stadion und an den Fernsehbildschirmen, aber auch die Radiohörer durch die Beteiligung als Leistungsnehmer eine tragende Rolle. Sie sind als Konsument einerseits Leistungsabnehmer und bringen andererseits materielle (z.B. Tragen von Fanartikeln, Fahnen, Plakaten) und immaterielle Güter (z.B. Fangesänge, Pfeifkonzerte, Choreografien) in den Produktionsprozess ein. Sie sorgen somit für die Atmosphäre und Stimmung in den Spielstätten (vgl. NUFER/ BÜHLER 2008, S. 26). Aber auch die Rolle von Sponsoren und Medien als Leistungsnehmer darf aus Sicht der Verfasser hierbei nicht unerwähnt bleiben. Für die Nutzbarmachung bzw. Verwertungsmöglichkeit des jeweiligen sportlichen Wettkampfes in ihrem Sinne bedarf es ebenfalls der Einbringung von vor allem materiellen Gütern, wie etwa Werbebanden oder Fernsehkameras.

Das Wirtschaftsgut des professionellen Sports entsteht in einem sportspezifischen zweistufigen Leistungserstellungsprozess. Jedes einzelne Sportunternehmen baut durch den Einsatz und die Kombination von internen Produktionsfaktoren in der ersten Stufe, im Rahmen der sogenannten **Vorkombination**, zunächst seine ganz spezifische Leistungsfähigkeit auf (vgl. BRANDMEIER/ SCHIMANY 1998, S. 38). Diese Vorleistung umfasst in der Praxis überwiegend alle Aktivitäten, die mit dem sportwissenschaftlichen Begriff „Training“⁶ verknüpft sind. Die Sportunternehmen versuchen durch die effiziente Nutzung und Zusammenstellung der menschlichen Arbeitsleistung von Trainer, Sportler(n) sowie Funktionsteam (z.B. Masseure, Physiotherapeuten, Sportpsychologen) ihre sportliche Wettbewerbsfähigkeit beizubehalten bzw. im Idealfall zu steigern. Der Sportveranstalter ist hingegen für die Planung, Organisation und Vermarktung des sportlichen Wettkampfs verantwortlich. In einigen Fällen ist der Sportveranstalter identisch mit einem der teilnehmenden Sportunternehmen, wie etwa die Heimmannschaft in Mannschaftssportarten (vgl. BENNER 1992, S. 40 ff sowie NUFER/ BÜHLER 2008, S. 28).

Die in der Vorkombination entwickelte Leistungsfähigkeit des einzelnen Sportunternehmens bildet die Basis für Stufe zwei, die sogenannte **Endkombination**. In dieser Phase

⁵ Die produzierten Wirtschaftsunternehmen des professionellen Sports erhalten die erforderlichen (internen) Produktionsfaktoren über die Beschaffungsmärkte (z.B. Spieler über den Transfermarkt).

⁶ In der Sportwissenschaft wird der Begriff Training als „*ein komplexer Handlungsprozess, der auf systematischer Planung, Ausführung und Evaluation basiert und nachhaltige Ziele in den verschiedenen Anwendungsfelder des Sports verfolgt*“, definiert (vgl. HOTTENROTT/ NEUMANN 2010, S. 12)

erfolgt die tatsächliche Erstellung des Wirtschaftsgutes. Im Rahmen einer Sportveranstaltung werden die Vorleistungen aller teilnehmenden Wirtschaftseinheiten gebündelt, indem der Sportveranstalter mindestens zwei konkurrierende Sportunternehmen in einem sportlichen Wettkampf gegeneinander antreten lässt. Da sportliches Messen mindestens einen Kontrahenten – also die Teilnahme von mindestens zwei Sportunternehmen – bedingt, wird der „professionelle Sport“ als Co-Produktion der beteiligten Sportunternehmen beschrieben. Zudem werden die eingangs erwähnten externen Produktionsfaktoren (Zuschauer, Sponsoren und Medien) als Mitproduzenten in die Sportveranstaltung integriert (vgl. BENNER 1992, S. 42 f).

Der **Output** „professioneller Sport“ kann auf Grund seiner Charakteristika allgemein als Wirtschaftsgut (verschiedener Unterteilungen) bezeichnet werden. In der Wirtschaftswissenschaft werden Güter, die Nutzen stiften (z.B. in Form der menschlichen Bedürfnisbefriedigung), in Wirtschaftsgüter und freie Güter unterschieden. Während freie Güter, wie etwa Luft und Wasser, gewöhnlich in ausreichender Menge in der Natur vorhanden sind⁷, definieren sich Wirtschaftsgüter⁸ durch die „auf die Menge der Bedürfnisse bezogene relative Knappheit“ (BENNER 1992, S. 43) (z.B. Öl, Gold).

Der professionelle Sport erfüllt beide Kriterien eines Wirtschaftsgutes. Zum Einen erzeugt er bei den verschiedenen Nachfragern einen Nutzen. Zum Anderen ist der Profisport auf Grund der zeit- und ortsgebundenen Leistungserstellung (der sportliche Wettkampf als Sportveranstaltung) und der „Präsentation spitzensportlicher Leistungen“ (BENNER 1992, S. 44) ein knappes Gut (vgl. BENNER 1992, S. 43 ff). Daraus resultiert, dass ökonomisches Handeln im professionellen Sport unabdingbar ist.

Der Profi-Sport wird durch seine Vermarktung Gegenstand wirtschaftlicher Beziehungen zwischen seinen Leistungserbringern (Sportunternehmen und Sportveranstalter), den Leistungsnehmern bzw. Nutzern (Zuschauer, Sponsoren und Medien) sowie den Leistungsnehmern untereinander. Da die produzierte Leistung in Form von eigenständig handelbaren Absatzgütern angeboten wird, entstehen verschiedene (Teil-)Märkte⁹. BENNER erkennt in seinen Ausführungen drei Märkte für:

- professionellen Zuschauersport
- Übertragungs- und Senderechte
- Nutzungsrechte von Sponsoren (vgl. BENNER 1992, S. 56)

⁷ Bedingt durch das globale Bevölkerungswachstum und anhaltender Industrialisierung werden zunehmend auch freie Güter knapp (vgl. ALTENDORFER/HILMER 2006, S. 22).

⁸ Wirtschaftsgüter lassen sich nach verschiedenen Kriterien klassifizieren (z.B. nach der Nutzungsweise in Produktions- und Konsumgüter oder nach Substanz in materielle und immaterielle Güter) (vgl. ALTENDORFER/HILMER 2006, S. 22 f)

⁹ In der Wirtschaftswissenschaft wird ein Markt als das Zusammentreffen von Anbieter und Nachfrager definiert (vgl. BENNER 1992, S. 56).

2.2 Der Wirtschaftsmarkt Sport und seine Besonderheiten

2.2.1 Gründung von Kapitalgesellschaften im Profi-Fußball (rk)

Durch die zunehmende Kommerzialisierung des Profi-Fußballs, begleitet durch eine steti-ge Steigerung der Kapitalbewegungen, waren die ehemals eingetragenen Vereine sowohl in der Betrachtung ihrer Rechtsform als auch in ihrer Steuerungsstruktur Ende der 1990er Jahre nicht mehr zeitgemäß organisiert (vgl. KELLER 2008, S. 24).

*„Erst am 24. Oktober 1998 revolutionierten die Teilnehmer des 36. DFB-Bundes-
tages mit der Verabschiedung des Eckwertpapieres die Satzungen und Ordnungen
des DFB und trugen den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des
Profifußballs Rechnung.“ (KELLER 2008, S. 25).*

Mit der Umwandlung zu Kapitalgesellschaften entstand Klarheit über den jeweiligen öko-nomischen Gesamtstatus der betreffenden Fußballunternehmungen sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis. Im Innenverhältnis der Vereine, die sich für den Schritt der Um-wandlung entschieden, konnten fortan den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ange-messene Steuerungsstrukturen entstehen. Anstatt ehrenamtlicher Entscheidungsträger wurden nun hauptamtliche Führungskräfte und Wirtschaftsfachleute installiert (vgl. KEL-LER 2008, S. 26). Der Einfluss des stärksten Vereinsorganes, der Mitgliederversamm-lung, auf das operative Geschäft der ausgegliederten Kernbereiche wurde durch kurze Entscheidungswege ersetzt. *„Im Außenverhältnis gilt die Rechtsform der Kapitalgesell-schaft als notwendige Bedingung für die Inanspruchnahme von Finanzierungsoptionen des Kapitalmarktes.“ (KELLER 2008, S. 26).* Während der eingetragene Verein auf Grund seiner Rechtsform lediglich nach dem Prinzip der Kostendeckung zu operieren vermag, eröffnen sich der Fußballkapitalgesellschaft weitaus größere, vor allem finanzielle Mög-lichkeiten zur Verbesserung der ökonomischen Rahmenbedingungen eines Fußballklubs. Ein weiterer Vorteil liegt in der gesteigerten Kreditfähigkeit von Kapitalgesellschaften, ein-schließlich eines umfassenden Gläubigerschutzes, der durch zahlreiche Publizitätserfor-dernisse sichergestellt wird (vgl. KELLER 2008, S. 26).

2.2.2 Besonderheiten des Wirtschaftsmarktes „Profi-Sport“ (cs)

In der wissenschaftlichen Literatur und in der Praxis wird der Wirtschaftsmarkt Sport auf-grund seines immateriellen Charakters als Dienstleistung (Unterhaltungsindustrie) be-schrieben. Trotz gewisser Gemeinsamkeiten zu anderen Wirtschafts- und Dienstlei-stungsbranchen weist der Profi-Sport einige Besonderheiten auf (vgl. BENNER 1992, S. 43 ff sowie NUFER/ BÜHLER 2008, S. 11 ff):

1. Ein wesentliches Merkmal ist der sportliche Wettkampf, der auf einem gewissen Maß an „Absprachen“¹⁰ beruht. Dachorganisationen und Fachverbände organisieren Wett-

¹⁰ Es handelt sich hierbei nicht um Absprachen hinsichtlich des Spielergebnisses, sondern vielmehr um die Absprache zur Organisation eines gemeinsamen Wettbewerbs (Anm. des Verfassers).

bewerbe in Form von Ligen und Turnieren, die an Rahmenbedingungen, wie etwa Spielpläne, Regelwerke, Kontrollinstanzen und Sanktionsmechanismen gebunden sind. Aus diesem Grund können den Wettbewerben kartellähnliche Eigenschaften zugesprochen werden. Solche Vereinbarungen und andere auf einander abgestimmte Verhaltensweisen würden *„in jedem anderen Wirtschaftsmarkt als illegal angesehen werden“* (NUFER/ BÜHLER 2008, S. 12). Im Sport werden derartige Vereinbarungen vielmehr als Mittel zum Zweck der Organisation und zur Sicherung eines sportlichen Gleichgewichts eingesetzt (vgl. BENNER 1992, S.49 f sowie NUFER/ BÜHLER 2008, S.12).

2. Die zuvor beschriebenen „Absprachen“ setzen ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft der beteiligten Sportunternehmen voraus. Dies wird als „assoziative Konkurrenz“ oder auch als „Kooperenz“ bezeichnet. Sportunternehmen kämpfen in einem sportlichen Wettbewerb um Siege und Punkte. Abseits des Spielfeldes treten sie als Konkurrenten um Sportler und andere Ressourcen, wie z.B. Fans und Sportfunktionäre, in Erscheinung. Um aber ein vermarktungsfähiges Produkt zu erstellen, ist eine gewisse Zusammenarbeit notwendig (vgl. NUFER/ BÜHLER 2008, S. 12 f).
3. Im Gegensatz zu anderen Branchen, deren Wirtschaftsunternehmen primär ökonomische Ziele verfolgen, sind Sportunternehmen in erster Linie auf sportliche Erfolge fokussiert. Auf Grund der Kommerzialisierung und den damit verbundenen steigenden Preisen und Kosten (vor allem für Sportler) zeigt sich, dass auch wirtschaftliche Ergebnisse zunehmend an Bedeutung gewinnen. Denn die Erkenntnis wächst, dass sportliche Erfolge – zumindest auf langfristige Sicht – auf einer guten wirtschaftlichen Grund- bzw. Ausgangslage beruhen (vgl. NUFER/ BÜHLER 2008, S. 12 f).

KORTHALS geht diesbezüglich noch weiter, indem er modernen Sportunternehmen einen Zielkonflikt unterstellt (vgl. KORTHALS 2005, S. 16). Nach seiner Einschätzung herrscht in der wissenschaftlichen Literatur keine Einigkeit darüber, welches Ziel ein professioneller Sportverein tatsächlich primär verfolgt. *„Bis zum Jahre 1998 war diese Frage für die Bundesliga leicht zu beantworten, da in der Bundesliga bis zu diesem Zeitpunkt als einzige Rechtsform der eingetragene Verein zugelassen war.“* (KORTHALS 2005, S. 62). Doch durch die zunehmende Umwandlung von professionellen Fußballabteilungen in Kapitalgesellschaften und die damit einsetzende Beteiligung externer Investoren konkurriert das Ziel des sportlichen Erfolgs der Stammvereine mit den Gewinnerzielungsabsichten der ausgegliederten Kapitalgesellschaften (vgl. KORTHALS 2005, S. 63).

2.3 Relevante Märkte des Profi-Fußballs in Deutschland (cs)

Wie aus dem „ökonomischem Modell des professionellen Sports“ nach BENNER bekannt, generieren Fußballunternehmen durch die Vermarktung des Outputs „Profi-Sport“ ihre Einnahmen im Wesentlichen aus den vier beständigen (Teil-)Märkten: **mediale Rechteverwertung, Spielbetrieb, Sponsoring und Werbung** sowie **Merchandising**.¹¹

Zudem können über **sonstige** Einnahmequellen zusätzliche und gezielte Erlöse generiert werden. Hierbei spielen „strategische“ Transfererlöse eine bedeutende Rolle. Denn bevor ein (wechselwilliger) Spieler einen Verein ablösefrei verlässt, wird dieser durch den abgebenden Verein (oftmals) gegen eine (hohe) Ablössumme verkauft. In diesem Zusammenhang zeigt sich in der jüngeren Vergangenheit auch, dass die Ablössummen mitunter an die sportlichen Erfolge des neuen Vereins, wie z.B. ein Titelgewinn oder die Qualifikation für einen europäischen Wettbewerb, gekoppelt sind (vgl. LANG 2008, S. 108).

Darüber hinaus gibt es weitere Möglichkeiten, die Erlöse punktuell zu steigern, wie etwa Fan-Anleihen, der sich in letzter Zeit mehrere Vereine (z.B. Schalke 04) bedienten. Hierbei erhoffen sich die Vereine durch „frische“ Gelder von Fans, die jährlich verzinst werden, temporäre Finanzengpässe zu überbrücken (vgl. SPOX 2010). Auf Grund der Tatsache, dass *sonstige* Einnahmequellen im Vergleich zu den beständigen Märkten des Profisports, oftmals punktuell und situationsbedingt eingesetzt werden, beispielsweise um etwa die finanzielle (Schief-)Lage eines Vereins kurzfristig zu verbessern, variieren diese von Spielzeit zu Spielzeit unterschiedlich stark. Diese Specials der alternativen Kapitalbeschaffung gehören nicht zum ständigen operativen Geschäft der Profiklubs und werden deshalb in ihrer Betrachtung im Rahmen dieser Arbeit vernachlässigt.

In Anlehnung an das „ökonomische Modell des professionellen Sports“ werden in den nachfolgenden Unterkapiteln die vier beständigen und relevanten Märkte im Kontext der deutschen Fußball-Bundesliga beschrieben. Anhand von Definitionen, Erläuterungen und Nennung von wichtigen Einflussfaktoren für Angebot und Nachfrage werden grundlegende Sachverhalte dieser Märkte vermittelt und somit eine Basis für das anschließende Kapitel 3 „Fußballhistorie in Deutschland“ geschaffen.

2.3.1 Der Markt für Spielbetrieb (cs)

Hierunter sind sämtliche Erträge und Aufwendungen zusammengefasst, die sich unmittelbar aus dem Spielbetrieb, also der Teilnahme aller Mannschaften am gesamtsportlichen Wettbewerb, beispielsweise dem der Bundesliga, ergeben. Der hierbei wichtigste Bereich der Stadioneinnahmen – damit sind im ursprünglich Sinne der Verkauf von Eintrittskarten und die Verpflegung der Besucher mit Getränken und Speisen gemeint – existierte als alleiniger der zu untersuchenden Märkte bereits vor Gründung der Bundesliga und ist folglich die älteste Einnahmequelle von Fußballvereinen (vgl. TEICHMANN 2007, S. 96).

¹¹ Anbieter des sportlichen Wettbewerbs auf diesen Sportmärkten sind stets die Sportveranstalter (Anm. des Verfassers).

Durch den Erwerb einer Eintrittskarte, entweder als Tages- oder als Dauerkarte, erhält der Käufer das Recht, an einer bzw. im Falle einer Dauerkarte an mehreren Fußballspielen als Zuschauer teilzunehmen (vgl. EISENBERGER 2006, S. 31 f).

Die Zuschauer als Nachfrager lassen sich grundsätzlich in zwei Kategorien unterteilen. Generell erschließt sich die Zuschauernachfrage aus sportspezifischen, nichtsportspezifischen, ökonomischen sowie soziodemographischen/ geographischen Determinanten, wie die Abbildung¹² zeigt:

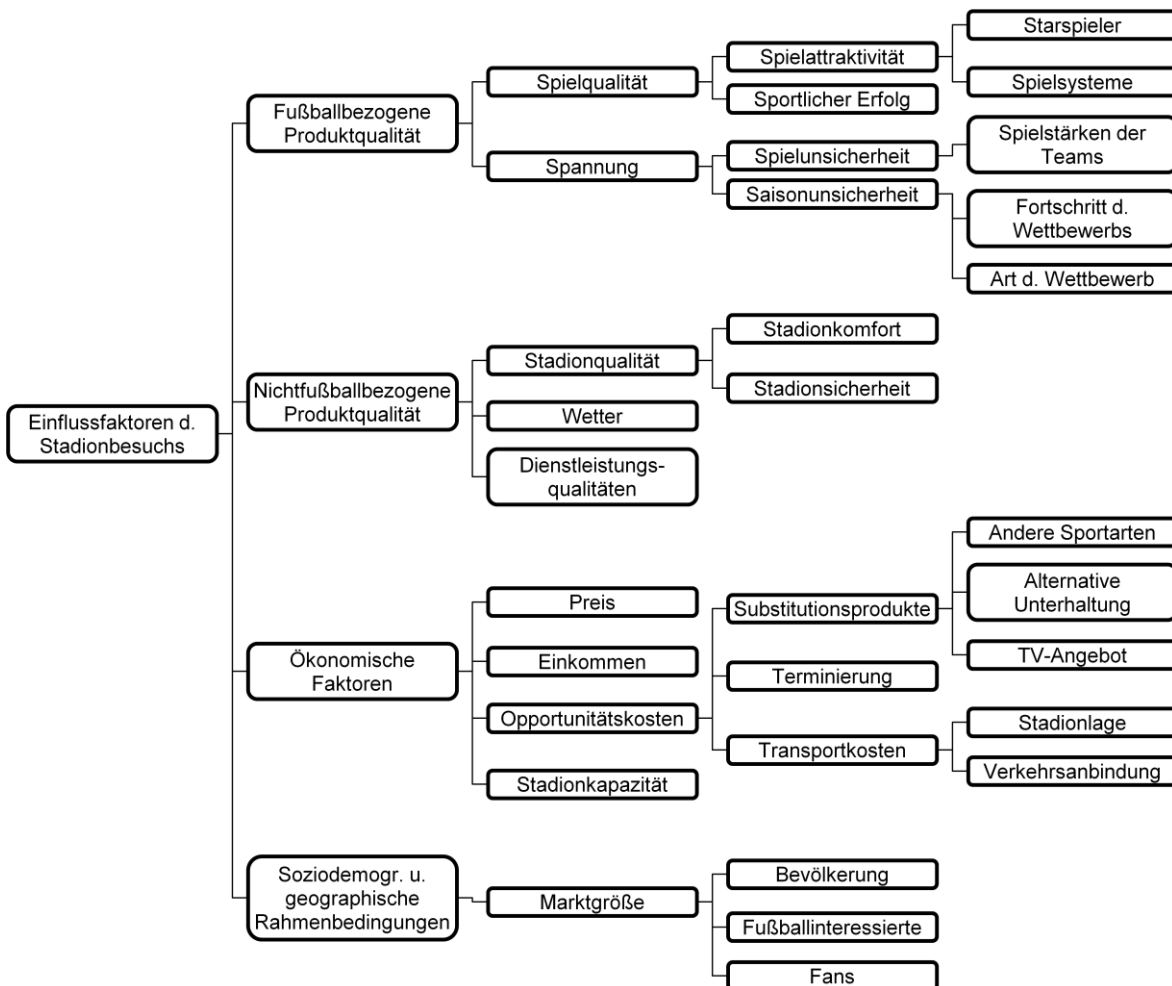


Abb. 5: Klassifizierung der Einflussfaktoren des Stadionbesuches (eigene Abbildung, vgl. KORTHALS 2005, S. 78)

Mit der **fußballbezogenen Produktqualität** sind sämtliche „Erzeugnisse“ des sportlichen Wettstreits gemeint. Hierbei sind vor allem Spielqualität und die erzeugte Spannung, die sowohl aus dem Einzelspiel wie auch in der Gesamtkonstellation des Wettbewerbs entsteht, wesentliche Elemente des Fußballs.

Die **nichtfußballbezogenen Produktfaktoren** hingegen haben keinen direkten Einfluss auf die tatsächliche Qualität eines Fußballspiels, sondern gelten vielmehr als die Rah-

¹² Die Abbildung ließe sich in weitere Unterebenen einteilen. Jedoch ist die dargestellte Differenzierung für den weiteren Gang der Arbeit ausreichend und wird deshalb nicht weiter ausgeführt (Anm. des Verfassers).

menbedingungen in einem Stadion.¹³ Hierbei spielen die Qualitätsmerkmale eines Stadions und die Witterung am Spieltag eine zentrale Rolle.

Vor dem Hintergrund **ökonomischer Parameter**, wie etwa Eintrittspreise, Substitutionsmöglichkeiten und eigener Einkommensverhältnisse, trifft der potenzielle Zuschauer unter Abwägung der Kosten und Nutzen, die mit einem Stadionbesuch verbunden sind, eine Kaufentscheidung (oder nicht).

Letztendlich müssen auch **soziodemographische** und **geographische Einflussfaktoren** berücksichtigt werden. Insbesondere die Größe und demographische Struktur des Marktes bestimmen das Marktpotential. (vgl. BENNER 1992, S. 57 ff, NUFER/ BÜHLER 2006, S. 32 f sowie KORTHALS 2005, S. 77 ff).

Darüber hinaus nimmt ein gewisser Anteil von Zuschauern auf Grund seiner Treue und Identifikation regelmäßig an den Heimspielen seines Vereins teil. Diese Zuschauer reagieren deutlich weniger auf Veränderungen der oben abgebildeten Determinanten und bilden damit eine deutlich stabilere Nachfragegruppe als der generelle Zuschauerkreis (vgl. BENNER 1992, S. 55 ff). KORTHALS stellt in diesem Zusammenhang fest, dass für das Zuschaueraufkommen „[...] nicht nur die Größen beider Zuschauergruppen relevant sind, sondern auch ihre „Bindung“ zum Verein, d.h. wie stark die Zuschauergruppen auf Änderungen einzelner Determinanten, z.B. einer Serie sportlicher Misserfolge, reagieren.“ (KORTHALS 2005, S. 93)

2.3.2 Der Markt für mediale Rechteverwertung (cs)

Der Markt der medialen Rechteverwertung hat sich in den letzten Jahren neben Sponsoring und Werbung zu einem der beiden wichtigsten Märkte des deutschen Profi-Fußballs entwickelt (siehe Kapitel 5.2 „Erträge der Vereine“) und wird sehr stark von der Entwicklung der audiovisuellen Medien beeinflusst. Die Medialisierung des Profi-Sports – insbesondere des Fußballs – ermöglicht es den Sportinteressierten, Sportveranstaltungen auch ohne persönliche Anwesenheit zu verfolgen. Demzufolge verwenden die Medien den professionellen Sport als Inputfaktor zur Produktion eigener (nachfolgender) Leistungserstellungsprozesse (vgl. BENNER 1992, S. 55).

Mediale Rechte, abgeleitet vom Begriff Medien (*lat. Mittel, etwas Vermittelndes*), meinen die Verwertungsmöglichkeiten eines Sportereignisses über verschiedene Kommunikationskanäle. Zu den medialen Verwertungsrechten gehören im Wesentlichen die Vermarktungswege über die klassischen Medien Hörfunk und Fernsehen sowie zunehmend über die Neuen Medien, wie etwa das Internet (IPTV) und verschiedene Mobilfunkdienste (z.B. SMS, MMS) (vgl. ELTER 2003, S. 22 f).

¹³ Letztendlich haben auch die Zuschauer im Stadion, durch den Einsatz materieller und immaterieller Güter (siehe Kapitel 2.1 „Das ökonomische Modell des professionellen Sports“, hier: externe Produktionsfaktoren), einen Einfluss auf das Spiel und damit einen gewissen Anteil am Produkt Profi-Sport. Jedoch ist dieser Anteil im Vergleich der Vorleistungen der einzelnen Sportunternehmen in Relation deutlich geringer (Anm. des Verfassers).

Da die Fußballvereine in der heutigen Zeit den Großteil der „medialen“ Einnahmen aus der Vergabe der nationalen Fernsehübertragungsrechte generieren, werden im Folgenden die Übertragungsrechte anderer Medien vernachlässigt.

Auf der Anbieterseite tritt die DFL als Zentralvermarkter der medialen Rechte auf und bildet somit ein stabiles Kartell in Form eines Syndikats.¹⁴ Ziel ist es, durch die Zentralvermarktung und das solidarische Verteilungssystem „eine Angleichung der finanziellen Basis der Vereine und somit die Voraussetzung für einen ausgeglichenen sportlichen Wettbewerb zu schaffen“ (EISENBERGER 2006, S. 18). Die DFL orientiert sich bei der Vermarktung der nationalen TV-Rechte an dem Höchstgebot unter der Berücksichtigung, die Bundesliga in einem angemessenen Sendekonzept zu präsentieren und zu positionieren. Aus diesem Grund fließt die qualitative Aufbereitung der einzelnen potentiellen Bewerber in die Entscheidungsfindung bei der Vergabe mit ein (vgl. ELTER 2003, S. 54).

Grundsätzlich lassen sich bei der Vermarktung von TV-Rechten Verwertungssysteme (z.B. öffentlich-rechtliche Anstalten, Free-TV und Pay-TV), Verwertungsformen (live und zeitversetzt) und Verwertungsumfang (z.B. volle Spiellänge, Zusammenfassung, Highlights) kombinieren. Daraus ergeben sich verschiedene Verwertungsrechte:

- *Exklusivrechte*: Es gibt nur einen Rechteerwerber, der entweder zeitgleich, zeitversetzt oder zusammenfassend berichtet.
- *Erst- und Zweitverwertungsrechte*: Es gibt mehrere Rechteerwerber, wobei Ersterer das Recht genießt, zuerst entweder zeitgleich, zeitversetzt oder zusammenfassend zu berichten. Erst in der Folge darf bzw. kann der Zweitverwerter seine erworbenen Rechte nutzen.
- *Nachverwertungsrechte*: Das Nachverwertungsrecht wird auch Drittrecht genannt und darf bzw. kann erst nach Beendigung der Zweitverwertung als zusammenfassende Berichterstattung genutzt werden.
- *Nachrichtliche Berichterstattungsrechte*: Hierbei handelt es sich um zusammenfassende Berichte von maximal drei Minuten Sendedauer (vgl. ELTER 2003, S. 24 f).

Von größter Bedeutung für die Vermarktung von TV-Rechten sind die Merkmale Aktualität, Exklusivität sowie das öffentliche Interesse. Die Zahlungsbereitschaft der potentiellen Rechteerwerber fällt am höchsten aus, wenn sie die Möglichkeit haben, exklusiv und live zu berichten. Mit zunehmend zeitlichem Abstand zum sportlichen Wettbewerb sinkt die Bereitschaft, hohe Beträge für etwaige Verwertungsrechte zu zahlen (vgl. BRANDMAIER/SCHIMANY 1998, S. 43 f).

Die Nachfrager sind hinsichtlich ihrer Verwertungssysteme zu unterscheiden. Die gebührenfinanzierten öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (ARD und ZDF) orientieren sich

¹⁴ Das Syndikat ist eine Kartellart. Als Syndikat versteht man die gemeinsame Verkaufs- und Einkaufseinrichtung, um Produktionsquoten und Absatzpreise zu kontrollieren und so die Angebotsmacht zu erhöhen (vgl. STOPPER 1997, S. 25 sowie ELTER 2003, S. 45).

an ihrem gesellschaftspolitischen Auftrag, „eine umfassende öffentliche Information bereitzustellen“ (BENNER 1992, S. 63). Das werbefinanzierte Fernsehen verfolgt hingegen rein ökonomische Ziele. Die privaten Sendeanstalten nutzen den Fußball als Premium-Produkt, um ihr Image und das Programmangebot aufzuwerten. Infolgedessen versuchen sie, die für die werbetreibende Wirtschaft relevanten Zielgruppen zu erreichen. Die Werbeeinnahmen richten sich nach dem sogenannten Tausend-Kontakt-Preis (kurz: TKP). Die Einschaltquoten sowie die Marktanteile spielen folglich die entscheidenden Rollen. Als drittes und letztes Verwertungssystem ist das Modell Pay-TV (Bezahlfernsehen) zu nennen. Die Pay-TV-Sender refinanzieren sich zu einem Großteil aus dem Verkauf von Abonnements, indem sie das Fernsehsignal zur Absicherung für den Entgelteinzug verschlüsseln. Hierbei wird zwischen den Abrechnungsmodalitäten Pay-per-Channel (ganze Sendepakete) und Pay-per-View (einzelne Filme oder Ereignisse) unterschieden (vgl. ELTER 2003, S. 225 ff).

2.3.3 Der Markt für Sponsoring und Werbung (cs)

Auf dem Markt für Sponsoring und Werbung treten die Vereine als Anbieter verschiedener Nutzungsrechte in Erscheinung. Dabei lassen sich zwei Geschäftsformen, die sich in ihren Grundzügen jedoch gleichen, unterscheiden:

Der Begriff „Sportsponsoring“ wird in der Fachliteratur sehr unterschiedlich erfasst und verwendet (vgl. HEINEMANN 1995, S. 213 ff). Nach Auffassung des Verfassers wird der Begriff in der Definition von HEINEMANN sehr plausibel veranschaulicht:

„Sportsponsoring lässt sich kennzeichnen als die Zuwendung von Finanz- und/ oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Person, an eine Gruppe von Personen oder an eine Organisation bzw. Institution aus dem Sport, dem Gesponserten, gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/ oder Aktivitäten des Gesponserten, auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung.“ (HEINEMANN 2001, S. 123)

In der Abgrenzung zum Kommunikationsinstrument Werbung ist die Fachliteratur ebenfalls recht uneinig (vgl. EISENBERGER 2006, S. 26). Grundsätzlich meint die Werbung im Sport im Gegensatz zum Sponsoring lediglich eine „isolierte Werbemaßnahme“ (BRANDMEIER/ SCHIMANY 1998, S. 50). Der Unterschied der Kommunikationsinstrumente Werbung und Sponsoring liegt prinzipiell darin, dass die Geschäftsbeziehung beim Sponsoring – beruhend auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung – deutlich ausgeprägter ist und intensiver praktiziert wird (vgl. NUFER/ BÜHLER 2008, S. 348 ff). Sponsoren erwarten deshalb nicht nur, dass ihnen seitens des Sponsoring-Nehmers Werbeflächen zur Verfügung gestellt werden. Es gilt darüber hinaus, eine ständige Kommunikation, Kooperation und gegenseitiges Vertrauen als Erfolgsfaktoren einer langfristigen Sponsoring-Beziehung zu pflegen und aufzubauen (vgl. NUFER/ BÜHLER 2008, S. 348 sowie GAEDE 2006, S. 158 f), „wie sie im Sport immer mehr zum Tragen kommen“ (NUFER/ BÜHLER 2008, S. 348).

Der Profi-Sport bietet folgende Nutzungsrechte an:

- *Trikotsponsoring*: Das Trikotsponsoring stellt die medienwirksamste Werbemöglichkeit dar. In der Regel sind Trikotsponsoren auch gleichzeitig Hauptsponsoren¹⁵ und werden aus diesem Grund auch bevorzugt bei der Vermarktung weiterer Werbeflächen im Stadion behandelt (vgl. EISENBERGER 2006, S. 27).
- *Stadion- und Bandenwerbung*: Die größten Werbeflächen bieten das Umfeld und die Spielstätten selbst. „Die klassische Werbebande bildet dabei die Basis für zahlreiche Modifikationen“ (WEHRHEIM 2005, S. 90). Vielfältige (und technische) Neuentwicklungen, wie z.B. Drehbanden, Powerpacks (zwei übereinander stehende Banden) und Werbet Teppiche (in 3-D-Format) führen dazu, dass sich Sponsoren und Werbetreibende in unterschiedlichen Werbeformen präsentieren können (vgl. EISENBERGER 2006, S. 27 sowie TEICHMANN 2005, S. 103 f). Die Stadion- und Bandenwerbung ist daher „ein etabliertes Instrument unternehmerischer Kommunikationsstrategien“ (WEHRHEIM 2005, S. 91).
- *Ausrüstersponsoring*: Beim Abschluss von Ausrüsterverträgen verpflichten sich die Vereine, ausschließlich die Trainings- und Wettkampfkleidung des betreffenden Sportartikelherstellers zu tragen (vgl. EISENBERGER 2006, S. 28).

Die Nachfrageseite bilden potentielle Sponsoren und Werbetreibende. Sie nutzen den Bekanntheitsgrad, die Beliebtheit und die damit verbundenen Reichweiten von Sportlern, Vereinen und Wettbewerben, um eigene kommunikationspolitische Ziele, wie etwa die Bekanntheit eigener Produkte und Dienstleistungen, zu steigern oder einen Imagetransfer zu verwirklichen (vgl. WEHRHEIM 2005, S. 23).

Dass für klassische Wirtschaftsunternehmen – unabhängig von ihrem Auftritt als Sponsor oder als Werbetreibender – ein Engagement im Bereich Sport höchst lukrativ ist, beruht auf der Erkenntnis, dass der Profi-Sport (und insbesondere die Fußball-Bundesliga) auf Grund seiner Beliebtheit in der Gesellschaft sowie der medialen Omnipräsenz eine optimale Kommunikationsplattform bietet. WEHRHEIM beschreibt diese gesteigerte Bedeutung des Profi-Sports wie folgt: „Setzt man die große mediale Aufmerksamkeit ins Verhältnis zu den gezahlten Sponsoringsummen, so ergibt sich für die meisten engagierten Unternehmen ein außerordentlich niedriger Tausender-Kontakt-Preis (TKP).“ (WEHRHEIM 2005, S. 61)

2.3.4 Der Markt für Fanartikel (cs)

Innerhalb der beständigen Teilmärkte des Profi-Fußballs in Deutschland bildet der relativ junge Markt für Fanartikel (in der Fachliteratur auch als „Merchandising“ bezeichnet) die Grundlage für eine „stark wachsende Einnahmequelle für Fußballunternehmungen“ (KORTHALS 2005, S. 13). Als Fan- bzw. Merchandise-Artikel werden im Allgemeinen

¹⁵ Als Hauptsponsor wird das Unternehmen bezeichnet, dessen Sponsoring-Leistungen am umfangreichsten sind (vgl. LANG 2008, S. 102).

jene Produkte verstanden, die „durch Verwendung bestimmter emotionalisierender Merkmale (z.B. Name, Zeichen, Design) eine Verbindung zwischen dem Produkt und einem speziellem Fußballverein herstellen und dadurch einen Kaufanreiz bewirken kann.“ (LANG 2008, S. 106).

Grundsätzlich lassen sich auf diesem Markt zwei unterschiedliche Vermarktungsmodelle unterscheiden:

Der Begriff „*Merchandising*“ beschreibt die „*Verwertung [...] identifikationsfähiger Produkte (einschließlich Personen und Namen) durch den Rechteinhaber*“ (KLEIN 2008, S. 219). Das heißt, dass Fanartikel in Eigenregie der Vereine vermarktet und verkauft werden, wie etwa über Fanshops oder das Internet.¹⁶ Die Ziele, die Fußballklubs mit dem Verkauf von Fanartikeln verfolgen, beschreibt GAEDE wie folgt: Zum Einen stellt dieser Markt eine beständige Einnahmequelle dar, bei der das bestehende Sortiment stetig erweitert und die Mehrzahl der Produkte periodisch (meistens nach einer Spielzeit) modifiziert werden können, wie etwa eine neue Trikot-Kollektion oder Autogrammkarten-Sets. Zum Anderen bilden die Vermarktung und der Verkauf von Merchandise-Artikeln ein zentrales Marketinginstrument, um den Bekanntheitsgrad des jeweiligen Clubs zu steigern und die Identifikation der Fans mit einem Verein zu stärken, um sie infolgedessen möglichst langfristig an den Verein zu binden (vgl. GAEDE 2006, S. 78 f). Zudem ist dieser Markt als strategisches Instrument zum Aufbau einer Marke (Marken-Branding) von zentraler Bedeutung (vgl. GRÜNITZ/ VON ARNDT 2002, S. 122).

Das „*Licensing*“ ist eine Unterform des Merchandisings. Hierbei erwirbt ein Dritter gegen eine fest vereinbarte oder umsatzabhängige Lizenzgebühr Benutzungsrechte für immaterielle Güter, wie z.B. für Namen, Logos, Symbole und geschützte Marken, vom Rechteinhaber. Der Lizenznehmer ist dabei für die Produktion und den Vertrieb der produzierten Artikel selbst verantwortlich und trägt deshalb auch das wirtschaftliche Risiko. Neben den ökonomischen Ziel, den Absatz zu steigern und Gewinne zu maximieren, beabsichtigen lizenznehmende Wirtschaftsunternehmen zudem, den Bekanntheitsgrad, die Beliebtheit und auch das Image der lizenzierten Produkte, Namen und Personen auf eigene Produkte, Marken oder Dienstleistungen zu übertragen (vgl. BRANDMAIER/ SCHIMANY 1998, S. 56 ff sowie EISENBERGER 2006, S. 34 f). Aus diesem Grund treten sowohl die Vereine als auch Lizenznehmer als Anbieter verschiedener Fanartikel in Erscheinung.

2.3.5 Zusammenfassung (cs)

Der Profi-Sport – und insbesondere der Fußball – zeichnet sich nicht nur durch eine stringente Wertschöpfungskette zwischen Anbietern und Nachfragern aus. Vielmehr zeigt sich, dass die Akteure der verschiedenen, durch den Sport entstandenen Märkte in einem vielseitigen und interdependenten Beziehungsgeflecht zu einander stehen.

¹⁶ Die Produktion der Fanartikel wird hingegen an Partnerunternehmen abgegeben, um u.a. wirtschaftliche Risiken zu minimieren (vgl. GAEDE 2006, S. 78 f).

Eine zentrale Rolle in der Konstellation spielen die Medien im Allgemeinen und das Fernsehen im Speziellen. Als Erwerber von medialen Rechten bilden sie einerseits die Grundlage für eine ertragsträchtige Finanzierungsquelle und nutzen andererseits den Profisport für die Produktion eigener Leistungen. Die mediale Vervielfältigung macht den Sport zu einer vielversprechenden Kommunikationsplattform für Sponsoren und werbetreibende Wirtschaftsunternehmen.

Den Zuschauern wird in diesem Vermarktungssystem jedoch der größte Stellenwert zugesprochen. Denn sie stellen als Endkonsumenten aller erstellten Leistungen und sämtlicher Austauschbeziehungen den grundlegenden Parameter in dem Beziehungsgeflecht dar. Sportinteressierte konsumieren den Sport sowohl direkt als Besucher einer Sportveranstaltung als auch in indirekter Form bzw. Beteiligung über die Medien. Sponsoren und Werbetreibende erreichen ihre Zielgruppen demzufolge über zwei wesentliche Kommunikationskanäle. Der Verkauf von Fanartikeln, der unabhängig von der direkten oder indirekten Teilnahme der Konsumenten praktiziert wird, hat sich in diesem Zusammenhang als das neueste Geschäftsfeld des Profisports etabliert.

Dass die Akteure in einem zeitlichen und sachlichen Zusammenspiel voneinander abhängig sind, hat zur Folge, dass sportliche oder auch ökonomische Veränderungen eines Marktbeteiligten bzw. eines Marktes sowohl eine negative als auch eine positive Rückkopplung auf das gesamte Beziehungsgeflecht impliziert bzw. implizieren kann (vgl. *BRANDMEIER/ SCHIMANY 1998, S. 40 f*).

Zudem sei an dieser Stelle erwähnt, dass im Hinblick auf die (Re-)Finanzierung des Sports eine gewisse Korrelation zwischen wirtschaftlicher Kraft und sportlichem Erfolg eines Vereins besteht. Als Folge von regelmäßigen sportlichen Erfolgen, die jedoch nur zu einem gewissen Maße planbar sind, ist in der Regel eine positive Entwicklung im Bereich der relevanten Einnahmequellen zu verzeichnen, wie etwa höhere Sponsoring-Einnahmen oder eine größere Fan-Basis. Diese Tendenz bedeutet gleichzeitig aber auch, dass sich die Schere zwischen einzelnen Vereinen sowohl in ökonomischer als auch in sportlicher Sicht zunehmend spreizt (vgl. *WEHRHEIM 2005, S. 61 ff* sowie *KELLER 2008, S. 53 f*).

3 Fußballhistorie in Deutschland (rk)

Für die Darstellung des Entwicklungsprozesses von Fußballvereinen von der Zeit ihrer Entstehung bis hin zu modernen Fußballunternehmungen der Gegenwart sind die Betrachtung der gesamthistorischen Entwicklung des Profi-Fußballs und dessen Rahmenbedingungen in Deutschland von essenzieller Bedeutung. Noch immer ist es das originäre Ziel des Fußballspiels, gemeinsam mit seinem Team mindestens ein Tor mehr zu erzielen als die gegnerische Mannschaft. Doch wo einst körperliche Ertüchtigung und sportliche Ideale, wie Ruhm und Ehre, Antrieb für das Spiel mit dem runden Leder waren, sind die Beweggründe für eine aktive wie passive Auseinandersetzung mit dieser Sportart heute sehr viel zahlreicher. Die Palette der Motivation unter aktiven Kickern reicht dabei von der schlichten Begeisterung an dieser Mannschaftssportart, über ein ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein bis hin zum Wunsch nach Geselligkeit und sozialer Anerkennung. Mit der steigenden Popularität dieser Sportart entstand und entwickelte sich auch ein erhöhtes Interesse der Medien, der Werbetreibenden und zahlreicher anderer Wirtschaftszweige am Fußball.

Im Rahmen dieses Kapitels erfolgt deshalb ein Überblick über die Entstehung und Entwicklung des Profi-Fußballs hierzulande, immer auch mit Blick auf den größeren Kontext der gesamteuropäischen Entwicklung. Im Vordergrund der nachfolgenden Darstellung wird die Betrachtung der Fußball-Bundesliga als Grundvoraussetzung eines einheitlichen fußballerischen Wettbewerbs in Deutschland stehen.

3.1 Die Anfänge des Profi-Fußballs in Deutschland (rk)

In der Literatur ist heute nicht mehr gesichert festzustellen, wann und wo in der Welt die ersten Formen des Fußballspiels praktiziert wurden. Vieles spricht dafür, dass die Chinesen neben dem Kompass, dem Schießpulver, der Papierherstellung und der Druckkunst auch die erste Form des Fußballspiels erfunden haben. Das Spiel namens „cuju“¹⁷ soll der Legende nach zwar bereits im zweiten Jahrtausend v. Chr. durch einen der chinesischen Urkaiser namens Huangdi praktiziert worden sein, eine erste detaillierte Überlieferung jedoch stammt erst aus der Zeit um etwa 202 v. Chr. bis 220 n. Chr. (vgl. *BAUSENWEIN 2006*, S. 532). Laut der Fußballchronik „Daten zur Fussballgeschichte“ von Christoph *BAUSENWEIN* geht die erste gesicherte Erwähnung des Fußballs auf die Zeit etwa 1500 v. Chr. mit dem Beginn der mittelamerikanischen Ballspielkultur beim Volk der Olmeken zurück (vgl. *BAUSENWEIN 2006*, S. 540). Für den modernen Fußball, wie wir ihn heute kennen, darf Großbritannien allgemein hin als das oft zitierte Mutterland bezeichnet wer-

¹⁷ Der Begriff ist gleichzusetzen mit „Kickball“ und bedeutet übersetzt etwa so viel wie: „einen Ball mit dem Fuß stoßen“ (vgl. *BAUSENWEIN 2006*, S. 532)

den. Hier wurden 1848 in Cambridge die ersten allgemeinen Fußballregeln aufgestellt und mit dem FC Sheffield im Jahre 1857 der erste offizielle Fußballverein der Welt aus der Taufe gehoben. Darüber hinaus entstand in England sechs Jahre später auch der erste Fußballdachverband der Welt, mit Gründung der Football Association (kurz: FA) (vgl. *BAUSENWEIN 2006, S. 541*). Und schließlich wurde hier in den Folgejahren ein offizielles Regelwerk erschaffen, das in seinen Grundzügen bis heute erhalten blieb und eine klare Abtrennung von der artverwandten und zum damaligen Zeitpunkt wesentlich stärker verbreiteten Sportart Rugby schuf (vgl. *BAUSENWEIN 2006, S. 272 ff*).

Erst 37 Jahre später wurde auch in Deutschland ein gleichartiger Fußballverband ins Leben gerufen. Am 28. Januar 1900 fand im Leipziger Restaurant „Zum Mariengarten“ die Veranstaltung des „I. Allgemeinen Deutschen Fußballtags“ statt, die als Gründungsversammlung des DFB in die Historie des deutschen Fußballs einging (vgl. *BAUSENWEIN 2006, S. 307* sowie *WIKIPEDIA 2011 c*).

Wie im übrigen Europa entwickelte sich der Fußball ausgangs des 19. Jahrhunderts auch hierzulande zunächst als Zeitvertreib in vor allem bürgerlichen Kreisen. Doch mit der zunehmenden Technisierung der Produktion und dem steigenden politischen Einfluss der Arbeiterbewegung setzte auch eine signifikante Verkürzung der Arbeitszeit ein. Nach und nach entdeckten nun auch die Vertreter des Proletariats die Sportart Fußball für sich. Und mehr noch trieben sie die Entwicklung des Profitums – das Fußballspielen gegen Geld – voran. Während das Kicken als Nebenerwerb für die gut situierten Bürgerlichen nicht von sonderlich großem Interesse war, begriffen die Aktiven des Arbeitermilieus die immer populärer werdende Sportart hingegen schnell als Chance der Existenzsicherung und des sozialen Aufstiegs. Wiederum war das Mutterland des Fußballs Vorreiter in dieser Entwicklung. Bereits im Jahre 1885 wurden englische Berufsspieler erstmals offiziell zugelassen, nur 4 Jahre später entstand an gleicher Stelle die erste nationale Fußball-Profiliga. Während mit einiger Verzögerung weitere Profiligen in Europa, wie etwa die in Österreich (1924), der Tschechoslowakei (1925), Ungarn (1926), Italien (1927) und Frankreich (1931) ihre Gründung erfuhren, dauerte es in Deutschland dagegen bis zur Neugründung des DFB im Jahre 1949, ehe das Vertragsspielertum hierzulande offiziell zugelassen wurde (vgl. *SCHMEH 2005, S. 15 ff*).

Nach dem englischen Vorbild entwickelte sich in weiten Teilen Europas ein regelrechter Fußballboom. Vor allem immer mehr Männer trafen sich zum Spiel mit dem runden Leder, schließlich begann man sich in zunehmendem Maße zu organisieren. Auch in Deutschland wurden ab Ende des 19. Jahrhunderts zahlreiche Fußballvereine gegründet (vgl. *BAUSENWEIN 2006, S. 304 ff*). Immerhin traten 86 von ihnen zur Gründungsversammlung des DFB zusammen, während heute mit knapp 26.000 Vereinen etwa die 300-fache Anzahl an registrierten Vereinen unter dem Dachverband des deutschen Fußballs organisiert ist (vgl. *DFB 2011 a*).

Im Laufe der Jahrzehnte entwickelte sich folgende Organisationsstruktur:

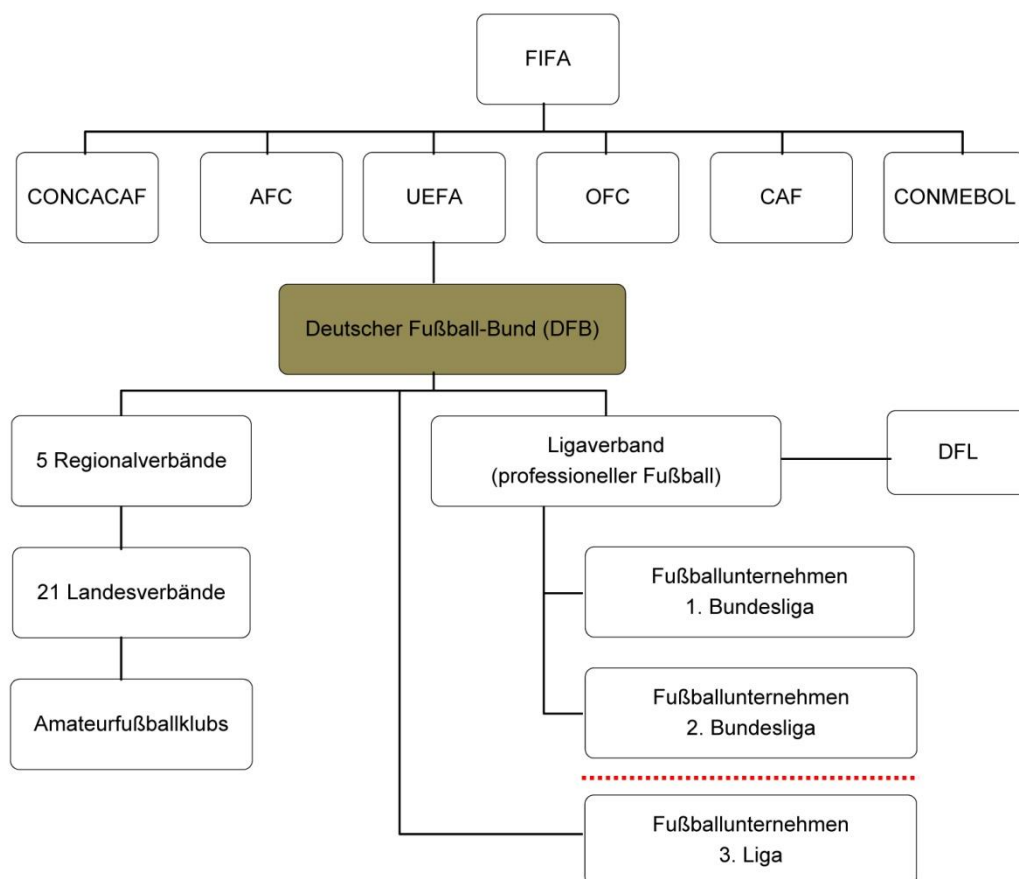


Abb. 6: Heutige Verbandsorganisation des organisierten Fußballs weltweit sowie in Deutschland (vgl. *BRAST/ STÜBINGER 2005, S. 25, durch eigene Erweiterung ergänzt*)¹⁸

Im Jahre 1903 wurde in Deutschland erstmals eine Endrunde um die Deutsche Fußball-Meisterschaft ausgetragen, die der VfB Leipzig siegreich für sich gestalten konnte (vgl. *BAUSENWEIN 2006, S. 309*). Ein Jahr später gehörte der DFB zwar nicht dem Kreis der sieben Gründungsmitglieder¹⁹ der Fußball-Weltorganisation FIFA an, trat dieser Vereinigung aber als achtes Mitglied telegrafisch noch am Gründungstag bei (vgl. *FIFA.COM 2011 a*).

Doch der Entwicklung der zunehmenden Professionalisierung des Fußballs, die in zahlreichen anderen europäischen Ländern bereits praktiziert wurde, begegnete der DFB aus Angst vor dem Verlust sportlicher Ideale mit konsequenter Ablehnung, immer neuen Reglementierungen und strikten Verboten. Die Realität sah jedoch anders aus. Als Verbands-

¹⁸ In der Saison 2008/09 wurde durch den DFB mit der „3. Liga“ eine weitere Profi-Liga als zusätzliches Bindeglied zwischen Profi- und Amateurfußball eingeführt. Diese wird jedoch im Gegensatz zur 1. und 2. Bundesliga nicht durch den Ligaverband DFL, sondern vom DFB selbst veranstaltet und vermarktet (vgl. *WIKIPEDIA 2011 b*).

¹⁹ Die 7 Gründungsmitglieder der FIFA setzten sich zusammen aus der Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques USFSA (Frankreich), der Union Belge des Sociétés de Sports UBSSA (Belgien), der Dansk Boldspil Union DBU (Dänemark), dem Nederlandsche Voetbal Bond NVB (Niederlande), dem Madrid Football Club (Spanien), dem Svenska Bollspells Förbundet SBF (Schweden) sowie der Association Suisse de Football ASF (Schweiz) (vgl. *FIFA.COM 2011 a*).

funktionäre im Jahre 1930 herausfanden, dass der Arbeiterklub FC Schalke 04 seinen Spielern unzulässige Handgelder in Form überhöhter Spesenabrechnungen zukommen ließ,²⁰ wurde der Verein vom Spielbetrieb der Saison 1930/31 komplett ausgeschlossen. Fußball-Deutschland erlebte damit seinen ersten größeren „Profi-Skandal“, der in den Folgejahren jedoch kein Einzelfall bleiben sollte. Auf Bestreben einer Gruppe von Journalisten wurde 1932 von oppositionellen Kräften eine Initiative zur Gründung einer Reichsliga unter Mitwirkung von Berufsspielern gegründet. Doch alle Bemühungen um die Einführung des Profi-Fußballs in Deutschland fanden mit der Machtergreifung der Nazis im Jahre 1933 vorerst ein jähes Ende. Der Sport im Allgemeinen avancierte zu einem wichtigen Propagandainstrument der Nationalsozialisten. Allein für Ruhm und Ehre galt es fortan im sportlichen Wettkampf zu streiten. Der DFB wurde 1933 von den Nazis aufgelöst und durch das sogenannte Fachamt Fußball ersetzt (vgl. SCHMEH 2005, S. 19 f).

3.2 Fußball in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg (rk)

Mit dem Ende des 2. Weltkrieges und der Aufteilung Deutschlands in die vier Besatzungszonen der alliierten Siegermächte begann die unterschiedliche Geschichte zweier Staaten auf deutschem Boden. Neben der konträren politischen und wirtschaftlichen Entwicklung gestaltete sich auch der Fortgang der Fußballgeschichte in beiden Systemen sehr unterschiedlich. Zwar erfreute sich das Spiel mit dem runden Leder auch in der ehemaligen DDR großer Popularität, für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist die Fußballhistorie des ehemaligen sozialistischen Nachbarstaates der BRD jedoch nicht von relevanter Bedeutung.

In den Nachkriegsjahren kehrte vielerorts auch mit dem Fußballsport ein Stück Normalität im Alltag der Deutschen ein. Bereits 1947/48 wurde die erste deutsche Nachkriegs-Meisterschaft veranstaltet, die der 1. FC Nürnberg für sich entscheiden konnte (vgl. SCHMEH 2005, S. 20). Der DFB wurde im Jahre 1949 in Stuttgart wiedergegründet und kehrte 1950 auch in den Weltverband des Fußballs, die FIFA, zurück (vgl. DFB 2011 a).

Was in den Nachkriegstagen mit so genannten „Kartoffelspielen“²¹ begann, fand mit der Einführung des Vertragsspielertums im Zuge der Wiedegründung des DFB seine Fortsetzung. Allerdings waren die Höhe der Ablösesummen, Gehälter und Handgelder noch immer enorm begrenzt und Wechselmodalitäten stark reglementiert. Darüber hinaus war jeder Kicker dazu verpflichtet, neben dem Fußballspielen einen Beruf auszuüben (vgl. SCHMEH 2005, S. 21).

Die erste große Sternstunde erlebte der Fußball hierzulande, als die deutsche Fußball-Nationalmannschaft unter ihrem damaligen Trainer Sepp Herberger im „Wunder von

²⁰ Statt der damals erlaubten 5 Mark hatten Spieler bis zu 10 Mark pro Spiel- oder Trainingstag kassiert (vgl. SCHMEH 2005, S. 19).

²¹ Als „Kartoffelspiele“ wurden in den Nachkriegsjahren Fußballspiele bezeichnet, bei der die Spieler eine Gage in Form von Lebensmitteln, wie etwa Eier, Obst oder Gemüse erhielten (vgl. SCHMEH 2005, S. 21).

Bern“ die zu jener Zeit hoch favorisierte ungarische Nationalmannschaft im Finale des Turniers bezwingen und damit den ersten Fußball-Weltmeistertitel nach Deutschland holen konnte. Dieses Ereignis war zugleich auch ein bedeutender Meilenstein der Medien-geschichte. So stieg die Anzahl der Schwarz-Weiß-Fernsehgeräte in Deutschland von etwa 28.000 angemeldeten TV-Geräten vor Beginn der Weltmeisterschaft auf bereits 170.000 Empfangsgeräte im Jahre 1955 (vgl. EICHLER 2002, S. 403). Damit begann zweifellos der Aufstieg des Fernsehens zum Massenmedium.

Die ohnehin schon große Fußballbegeisterung in Deutschland sollte durch diesen WM-Titel eine weitere Steigerung erfahren. Befürchtungen von europäischen Fußballvereinen in ganz Europa, dass mit den zunehmenden Live-Übertragungen von Fußballspielen im Fernsehen die Zuschauerzahlen in den Stadien sinken würden,²² bestätigten sich nicht. Die zunehmende Medienpräsenz führte vielmehr zu einer weiteren Steigerung des allgemeinen Interesses am Fußball und letztendlich zu einem Anstieg der Zuschauerzahlen und damit auch zur Verbesserungen der Einnahmesituation, für die zumindest populären Vereine (vgl. BAUSENWEIN 2006, S. 493). In der Folge gab es kaum einen ambitionierten Fußballklub mehr, der die Richtlinien des DFB zu umgehen versuchte und überhöhte Zahlungen an seine Spieler leistete (vgl. SCHMEH 2005, S. 22). Bereits vor Einführung der Bundesliga in Deutschland war deshalb abzusehen, dass sich das Massenphänomen Fußball in absehbarer Zeit zu einem gewinnorientierten Profi-Sport entwickeln würde.

3.3 Die Einführung der Fußball-Bundesliga (rk)

Nach jahrzehntelanger Diskussion war es im Sommer 1963 dann soweit: Der DFB lenkte schließlich ein und gründete die deutsche Fußball-Bundesliga. Doch auch mit dem Schritt der Gründung einer einheitlichen landesweiten Eliteklasse konnte sich das Profitum in Deutschland noch nicht vollends entfalten. Die Offiziellen in der Verbandszentrale in Frankfurt am Main hoben zunächst lediglich die Obergrenzen bei Ablösesummen, Gehältern und Handgeldern der Spieler an. Das zulässige Monatsgehalt bis zu 1.200 Mark, Handgelder bei Vereinswechseln bis maximal 10.000 Mark und Ablösesummen, die 50.000 Mark nicht überschreiten durften, waren unzeitgemäß und führten erneut zu zahlreichen Verstößen gegen die seinerzeit geltenden DFB-Richtlinien (vgl. JAHN 2006, S. 88). In diesem Zusammenhang wurde der Verein Hertha BSC auf Grund der überhöhten Zahlung von Handgeldern am Ende der zweiten Bundesliga-Saison 1964/65 durch den DFB zum Zwangsabstieg aus der Bundesliga verurteilt²³ (vgl. SCHMEH 2005, S. 23).

Immerhin sorgte dieser Zwangsabstieg für ein Umdenken bei den Funktionären des DFB, die einsehen mussten, dass die Begrenzung der Geldströme innerhalb der neu gegründeten Eliteklasse nicht mehr praktikabel war. Als Antwort wurde der so genannte Ligaaus-

²² Aus diesem Grund wurde beispielsweise von den Organisatoren der Fußball-WM 1958 in Schweden die Direktübertragung aller Spiele des Turniers verboten (vgl. BAUSENWEIN 2006, S. 493).

²³ Dieses Ereignis stellt einen wichtigen Meilenstein in der Historie von Hertha BSC dar und wird deshalb in Kapitel 4.1.2.2 dieser Arbeit in angemessener Ausführlichkeit nochmals aufgegriffen.

schuss ins Leben gerufen, der Genehmigungen für die Überschreitung der monetären Obergrenzen erteilen konnte (vgl. SCHMEH 2005, S. 24).

Neben den finanziellen Problemen und der vom DFB anfangs praktizierten Zwangsökonomie inmitten der freien Marktwirtschaft hatte die Einführung der Bundesliga auch nachhaltige Auswirkungen auf die Medienlandschaft. Zwar verfolgte bis Ende der 1960er Jahre die Mehrheit der Bevölkerung die neu geschaffene Fußballliga über die Kanäle Hörfunk und Printmedien. Das Fernsehen als Medium der Zukunft hatte jedoch einen erheblichen Anteil an der Etablierung des Profi-Fußballs in der Gesellschaft (vgl. SCHILHANECK 2006, S. 54 ff). Die Konstellation des Fernsehmarktes bedeutete ein bilaterales Monopol: Während der DFB durch die zentrale Vermarktung ein Kartell auf der Anbieterseite schuf, bildeten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ARD und ZDF auf Grund fehlender Konkurrenz ein Monopol auf der Seite der Nachfrager. Die ARD rief bereits 1961 die „Sportschau“ ins Leben und berichtete ab 1963 jeden Samstag vom Bundesligafußball. Das erst im April 1963 gegründete ZDF setzte mit der Sendung „Aktuelles Sportstudio“ ebenfalls einen Schwerpunkt auf die Geschehnisse innerhalb des deutschen Profi-Fußballs (vgl. STOPPER 1997, S. 30 f sowie DFB 1999, S. 398).

Für die ersten beiden Spielzeiten vereinbarten der DFB und die öffentlich-rechtlichen Anstalten, dass ausgewählte Spiele gegen Entrichtung von Einzelhonoraren ausgestrahlt werden. Eine zeitversetzte Partie in voller Länge kostete 25.000 Mark, die Übertragung einer Halbzeit immer hin noch 18.000 Mark. Kurze Berichterstattungen von maximal fünf Minuten waren kostenfrei. In den folgenden Jahren verkaufte der DFB die Übertragungsrechte an der deutschen Fußballliga in gebündelten Paketen und erzielte somit steigende Einnahmen. Der Profi-Fußball in Deutschland hatte seine zweite Einnahmequelle damit endgültig erschlossen (vgl. SCHILHANECK 2006, S. 51 ff).

Zeitraum	Rechteeerwerber	Rechtepreis pro Saison	TV-Sender
1965-1968	ARD/ ZDF	Ø 0,38 Mio. €	ARD + ZDF
1968-1969	ARD/ ZDF	0,86 Mio. €	ARD + ZDF
1969-1970	ARD/ ZDF	1,33 Mio. €	ARD + ZDF

Tab. 1: Preisentwicklung der nationalen Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga von 1965 bis 1970 (vgl. LANER/ NELLES 2007, S. 128)²⁴

Wie bereits Ende der 1950er Jahre (siehe Kapitel 3.2 „Fußball in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg“) befürchtete man wiederum, dass die zunehmende mediale Berichterstattung über die Bundesliga, vor allem im Fernsehen, negative Auswirkungen auf die Zuschauerzahlen und den daraus resultierenden Einnahmen haben könnte.

²⁴ Die nachfolgenden Tabellen („Preisentwicklung der nationalen Übertragungsrechte“) und Abbildungen („Entwicklung der Spieltageseinnahmen“) werden sukzessiv bis in die heutigen Spielzeiten fortgeführt. Für die durchgängige Vergleichbarkeit wurden die relevanten monetären Beträge der weiteren Ausführungen in Kapitel 3 deshalb jeweils von „Mark“ in „Euro“ umgerechnet (Wechselkurs: 1,95583 D-Mark = 1,0 Euro).

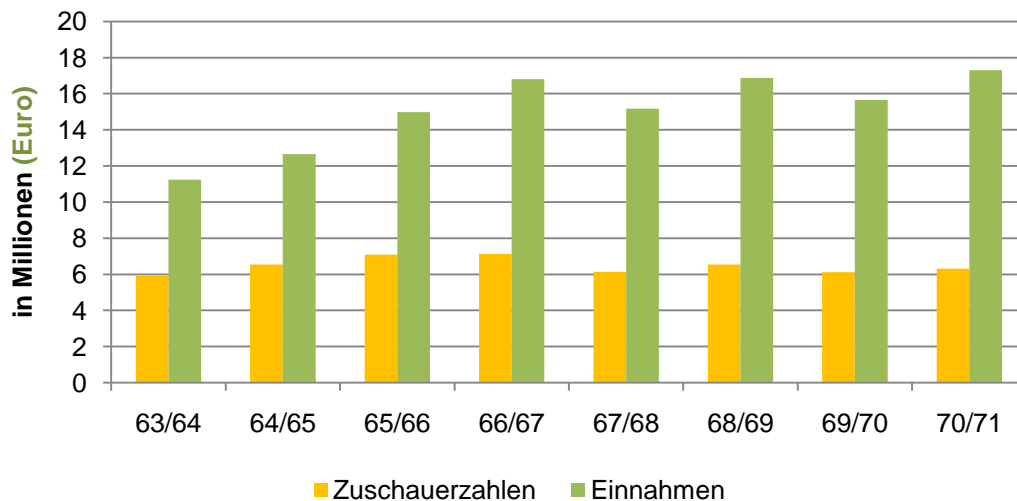


Abb. 7: Entwicklung der Zuschauerzahlen und Spieltageeinnahmen von 1963 bis 1971 (eigene Abbildung, vgl. DFL 2009, S. 128 sowie SCHILHANECK 2006, S. 130)²⁵

Doch dieses Szenario bestätigte sich nicht. Das Zuschaueraufkommen in den Stadien konnte konstant über der 6-Millionen-Marke gehalten werden. In der Saison 1966/67 strömten sogar mehr als 7,12 Millionen Fußballinteressierte in die Stadien. Durch einen ebenfalls konstanten Anstieg der durchschnittlichen Preise für Eintrittskarten von durchschnittlich 1,90 Euro in der Premiersaison der Bundesliga auf durchschnittlich 2,73 Euro in der Spielzeit 1970/71 (+44 Prozent) verzeichneten die Bundesligisten einen spürbaren Zuwachs an Zuschauereinnahmen von insgesamt 53 Prozent (vgl. DFL 2006).

„Wir können gar nicht so schnell siegen, wie die anderen schmieren.“ Mit diesen Worten umschrieb Zeitzeuge Peter Kunter²⁶ die Ereignisse in der Bundesliga-Saison 1970/71, die als Bundesligaskandal Eingang in die Geschichtsbücher finden sollten (vgl. SCHMEH 2005, S. 28). Ausgangspunkt für eine Reihe von Bestechungsvorgängen war 1970 der überraschende Aufstieg von Arminia Bielefeld in die Bundesliga. Auf Grund der bescheidenen finanziellen Mittel des Vereins galt die Arminia bei den meisten Beteiligten für die nun anstehende Bundesliga-Spielzeit als Abstiegskandidat-Nr. 1. Als der Verein zehn Spieltage vor Saisonende, im März 1971, erwartungsgemäß auf dem vorletzten Tabellenplatz stand und gerade bei den ebenfalls aufgestiegenen Offenbacher Kickers mit 0:5 verloren hatte, suchten die damaligen Funktionäre von Arminia Bielefeld verzweifelt nach einer Möglichkeit, dem drohenden Abstieg doch noch zu entgehen. Der Zuspruch, den die Bundesliga inzwischen erfuhr, sorgte für volle Stadien und für damalige Verhältnisse recht hohe Gesamteinnahmen, die eben nur in der Eliteklasse zu erzielen waren. Ein Abstieg in den Amateurbereich war mit erheblichen finanziellen Verlusten verbunden und konnte für

²⁵ In den beiden Spielzeiten 1965/66 und 1966/67 überschritten die Gesamtzuschauerzahlen der Fußball-Bundesliga jeweils schon einmal die 7 Millionen-Marke. Dieses Zwischenhoch resultiert nach Ansicht der Verfasser aus der Euphorie rund um die deutsche Nationalmannschaft, die sich bei der Fußball-Weltmeisterschaft 1966 erst im Finale den gastgebenden Engländern durch das legendäre Wembley-Tor mit 2:4 nach Verlängerung geschlagen geben musste.

²⁶ Peter Kunter ist ein ehemaliger Fußballtorwart, der von 1969 bis 1976 für Eintracht Frankfurt spielte und in der Saison 1970/71 maßgeblichen Anteil am Klassenerhalt seiner Mannschaft hatte (vgl. WIKIPEDIA 2011 d).

einen Fußballverein existenzbedrohend sein. Durch das eingangs erwähnte Zitat des Frankfurter Torhüters erfuhren die Bielefelder seinerzeit von den angeblichen Praktiken anderer Wettbewerber und fassten den folgenschweren Entschluss, das Mittel der Spielmanipulation durch Bestechung der gegnerischen Teams nun auch für sich zu nutzen. Durch eine teuer erkaufte Siegesserie am Ende der Saison – es flossen immerhin fünf- bis sechsstellige Summen pro Spiel – konnte das Team aus Ostwestfalen den Klassenerhalt zur Überraschung vieler doch noch erreichen. Während die Bielefelder diesen Erfolg im Ostseebad Travemünde ausgelassen feierten, gab der damalige Präsident des Fußballklubs Offenbacher Kickers, Horst-Gregorio Canellas, eine legendäre Gartenparty, zu der er einige Journalisten und auch den damaligen Bundestrainer Helmut Schön geladen hatte. Sein Verein aus Offenbach hatte den sportlichen Abstieg trotz eigener aktiver Beteiligung an den Bestechungsvorgängen nicht verhindern können und so präsentierte er der illustren Runde einige Tonbandmitschnitte, die die schmutzigen Geschäfte dokumentierten und damit eine Lawine ungeahnten Ausmaßes ins Rollen brachte (vgl. *ARMINIA FOREVER 2011*).

Neben zahlreichen beteiligten Spielern, Trainern und Funktionären,²⁷ die vom DFB zunächst gesperrt, auf Grund der damals fehlenden Rechtsgrundlagen nach und nach aber wieder begnadigt wurden, hatte der DFB die beiden Vereine Arminia Bielefeld und Offenbacher Kickers neben empfindlichen Geldbußen zum Zwangsabstieg in die Regionalliga bzw. zu einem zweijährigen Lizenzentzug verurteilt. Die im Rahmen dieses Skandals deutlich gewordenen Strukturprobleme des deutschen Fußballs veranlassten die DFB-Funktionäre im Jahre 1972, die Finanzströme im deutschen Profi-Fußball von nun an den Gesetzen des Marktes zu überlassen. Die monetären Obergrenzen wurden nach und nach abgeschafft (vgl. *SCHMEH 2005, S. 24 f*).

3.4 Die Überwindung der Krise (rk)

Erwartungsgemäß hatte der Bundesligaskandal in Deutschland vor allem bei den Zuschauern seine Spuren hinterlassen. Im Zuge der Ermittlungen durch den DFB kamen immer neue Details an Tageslicht, so dass die vollumfängliche Aufarbeitung der Wettbewerbsverzerrungen noch einige Jahre andauerte und die Bundesliga in eine ernsthafte Krise stürzte. Der Glaubwürdigkeitsverlust dieses sportlichen Wettbewerbs wird durch die Zuschauerzahlen in jener Zeit deutlich manifestiert.

Die Gesamtzahl der Stadionbesucher fiel von etwa 6,3 Mio. in der Skandalsaison 1970/71 auf etwa 5,5 Mio. in der Spielzeit 1971/72 und nur noch etwa 5 Mio. in der darauffolgenden Saison 1972/73 (vgl. *DFL 2009, S. 128*).

²⁷ Die Ermittlungen im Bundesligaskandal offenbarten u.a., dass 10 von 18 Bundesligisten, mehr als 50 Spieler sowie rund ein Dutzend Offizielle in die Geschehnisse involviert waren (vgl. *SCHMEH 2005, S. 33*).

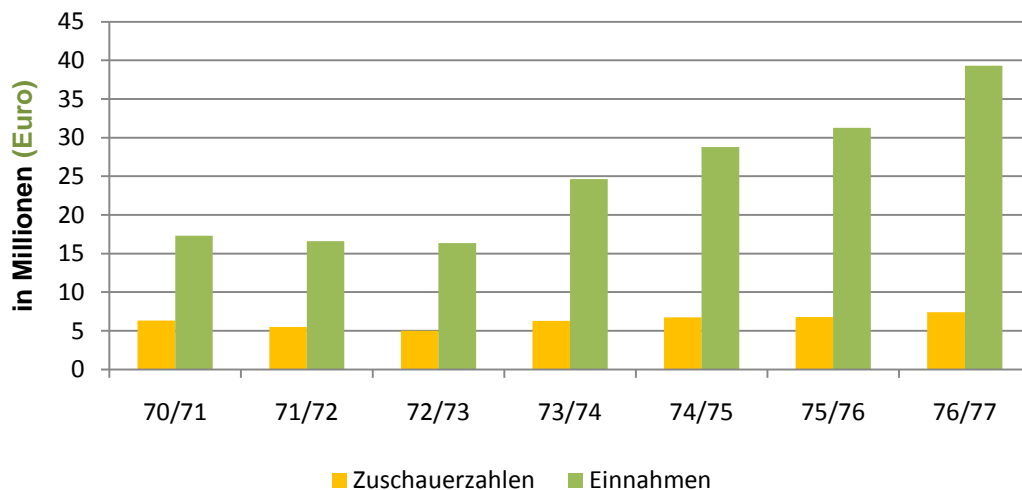


Abb. 8: Entwicklung der Zuschauerzahlen und Spieltageeinnahmen von 1970 bis 1977 (eigene Abbildung, vgl. DFL 2009, S. 128 sowie SCHILHANECK 2006, S. 130)

Nicht einmal die Euphorie um den Gewinn des zweiten Fußball-Weltmeistertitels im Jahre 1974 bei der WM im eigenen Land vermochte es, wieder mehr als sieben Millionen Zuschauer innerhalb einer Saison in die Stadien zu locken, was zuvor in den Spielzeiten 1965/66 und 1966/67 bereits zweimal gelang. Erst mit der Saison 1976/77 überschritt man diese Marke erstmals wieder.

Der Einbruch des Zuschauermarktes in den Spielzeiten 1971/72 und 1972/73 spiegelte sich in den Einnahmen jedoch nicht so deutlich wieder. Während im Vergleich zur Skandalsaison 13,7 Prozent bzw. 20,8 Prozent weniger Besucher in die Stadien pilgerten, minderten sich die Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten zum Bezugswert 17,3 Mio. Euro in der Saison 1970/71 lediglich um 4,1 Prozent ($\hat{=}$ 16,59 Mio. Euro) bzw. 5,4 Prozent ($\hat{=}$ 16,36 Mio. Euro). Grund hierfür sind die gestiegenen Durchschnittspreise für Eintrittskarten von 2,73 Euro in der Saison 1970/71 auf 3,02 Euro bzw. 3,26 Euro in den beiden Folgespielzeiten. Die signifikante Erhöhung der Spieltageeinnahmen in der Saison 1976/77 lässt sich neben den inzwischen wieder höheren Zuschauerzahlen auf einen weiteren Anstieg der Bundesliga-Eintrittspreise auf durchschnittlich 5,03 Euro zurückführen (vgl. DFL 2006 a und b).

Dennoch verpuffte der Erfolg der deutschen National-Mannschaft bei der Weltmeisterschaft 1974 im eigenen Lande nicht vollends. Wie bereits 20 Jahre zuvor profitierte wiederum das Medium Fernsehen im erheblichen Maße von der Euphorie im Lande des Weltmeisters. Waren es 1954 noch die Schwarz-Weiß-Geräte, die durch das mediale Großereignis einen stark steigenden Absatz erfuhren, setzte nun das Farbfernsehen zu seinem Siegeszug in deutschen Haushalten an (vgl. 20 MINUTEN ONLINE 2010 b).

Auf Grund des weiterhin stetig wachsenden öffentlichen und medialen Interesses rückte die Massenkultur Fußball zunehmend in den Fokus der Wirtschaft. Als der legendäre „Jägermeister-Hirsch“ im Jahre 1973 erstmals die Trikots der Mannschaft von Eintracht Braunschweig zierte, wurde seitens des DFB zunächst vehement gegen diese Neuerung

intervenierte. Und einmal mehr wurde deutlich, dass sich die kommerzielle Entfaltung der Fußballbranche nicht würde aufhalten lassen. Durch einen „geschickten Marketingzug von Günther Mast“ (SCHILHANECK 2006, S. 67), der als damaliger Jägermeister-Chef beim Bundesligisten Eintracht Braunschweig sein Unternehmens-Logo – den Jägermeister-Hirsch – per Satzungsänderung zum neuen Vereinssymbol der Braunschweiger umfunktionierte, setzte die Entwicklung des Sportsponsorings in Deutschland ein. Die Angaben über das finanzielle Engagement von Günther Mast im Rahmen des ersten Trikotsponsorings der Bundesliga sind in der von den Verfassern gesichteten Literatur sehr widersprüchlich. Laut der eigenen Vereinschronik sollen die Braunschweiger 500.000 DM für insgesamt fünf Spielzeiten erhalten haben (vgl. SCHILHANECK 2006, S. 67). In der Folge der juristischen Auseinandersetzung zwischen dem DFB und Eintracht Braunschweig wurden auf dem DFB-Bundestag vom 27. Oktober 1973 schließlich Richtlinien für Werbung auf Spielbekleidung verabschiedet (vgl. SCHILHANECK 2006, S. 65 f).

Trotz der für damalige Verhältnisse relativ hohen Einnahmen lief die systematische Vermarktung der Spielbekleidung zunächst nur sehr verhalten an.

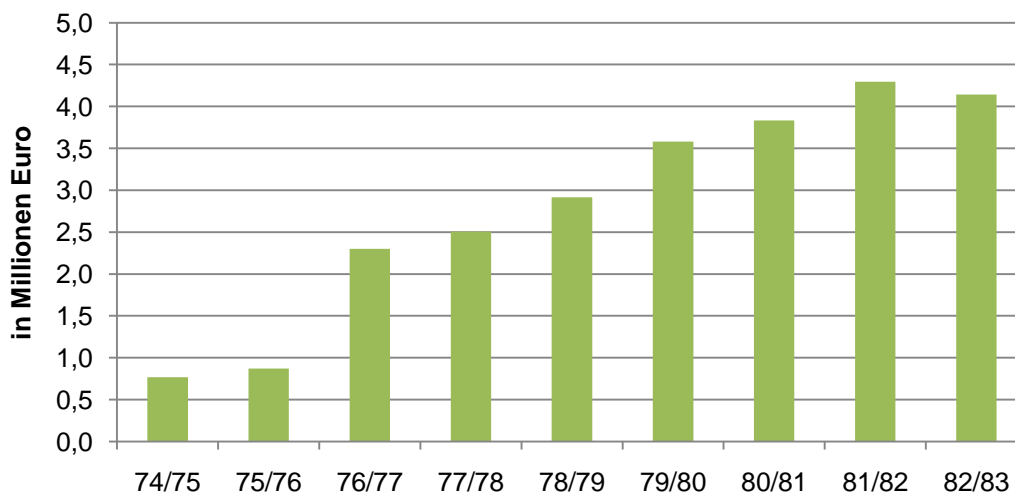


Abb. 9: Entwicklung der Einnahmen aus dem Trikotsponsoring von 1974 bis 1983 (eigene Abbildung, vgl. SCHILHANECK 2006, S. 132)

In der Spielzeit 1973/74 verkauften lediglich sechs Bundesligisten die Brustfläche ihrer Spielbekleidung für werbliche Zwecke und erhielten dafür zusammen knapp 0,77 Mio. Euro. Die Anzahl der Vereine mit Trikotwerbung wuchs jedoch allmählich. In der Saison 1979/80 trugen schließlich alle Bundesligavereine einen Sponsor auf der Brust. Dadurch stiegen in der Folge die aus dem Trikotsponsoring generierten Gesamteinnahmen der Bundesliga sehr schnell an. Während erstmalig alle Bundesligavereine zusammen 3,58 Mio. Euro erlösten, wurde in der Spielzeit 1981/82 bereits die 4-Millionen-Marke der Liga-Gesamteinnahmen im Trikotsponsoring überschritten (vgl. SCHILHANECK 2006, S. 68 f).

Die Zuschauerzahlen der Bundesliga zugrunde legend, konnte der Bundesligaskandal von 1970/71 verhältnismäßig schnell überwunden werden, wie die Abbildungen 8 und 10 verdeutlichen.

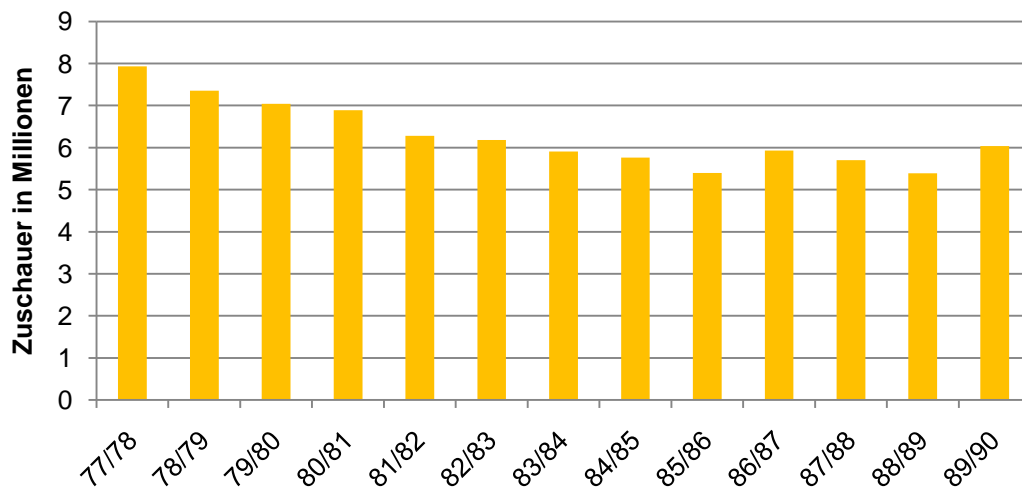


Abb. 10: Entwicklung der Zuschauerzahlen von 1977 bis 1990 (*eigene Abbildung, vgl. DFL 2009, S. 128*)

Mit knapp acht Millionen Zuschauern avancierte die Saison 1977/78 zu einem Rekordjahr. Doch schon ab der darauffolgenden Spielzeit 1978/79 war wiederum ein signifikanter Abwärtstrend bei der Anzahl der Stadionbesucher pro Saison zu beobachten. Dieser Trend setzte sich in den Folgejahren fort und konnte erst zu Beginn der 1990er Jahre gestoppt und umgekehrt werden. Die Gründe für diese negative Entwicklung waren vielfältig und nicht ausschließlich sportlicher Natur. So machten sich die Folgen der Weltwirtschaftskrise zunehmend auch in Deutschland bemerkbar. Zwischen 1974 und 1985 stieg die Arbeitslosenquote in der Bundesrepublik von 4,2 auf 9,3 Prozent an (*vgl. STIFTUNG HAUS DER GESCHICHTE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2011 c*). Nicht allein der Staat, sondern auch viele Bürger mussten fortan sparen.

Ein weiterer Grund des Besucherrückgangs der Bundesliga war in den 1980er Jahren sicherlich auch den wachsenden Sicherheitsbedenken der Fußballfans geschuldet. Denn mit den ersten medialen Berichterstattungen über Hooligan-Exzesse in europäischen Fußballstadien rückte eine ernst zu nehmende gesellschaftspolitische Begleiterscheinung des Fußballs erstmals in den Fokus der Öffentlichkeit²⁸ (*vgl. SCHMEH 2005, S. 49 f*).

Der Zuschauerschwund drückte sich in einer Stagnation der Einnahmen aus. Zwar stiegen die Durchschnittspreise für Eintrittskarten in diesem Zeitraum von 5,81 Euro auf 8,03 Euro an. Diese Preisentwicklung änderte aber nichts daran, dass sich die Erlöse aus den Zuschauereinnahmen zwischen 1977 und 1990 mit leichten Schwankungen zwischen 40 und 50 Millionen Euro bewegten (siehe Abbildung 11).

²⁸ Exemplarisch sei dafür das Drama im Brüsseler Heysel-Stadion genannt. Am 29. Mai 1985 standen sich hier die Mannschaften von Juventus Turin (ITA) und des FC Liverpool (ENG) im Endspiel um den Europapokal der Landesmeister (Vorläufer der heutigen UEFA-Champions-League, Anm. des Verfassers) gegenüber. Als die angespannte Lage zwischen den rivalisierenden Gruppen von Hooligans eskalierte, stürmten gewaltbereite englische „Fans“ den benachbarten Zuschauerblock. In diesem Bereich standen vor allem italienische „Fans“, die nun in Panik gerieten und versuchten, zu fliehen. Viele von ihnen wurden in dieser Panik gegen eine Mauer gedrückt, die einige Minuten später zusammenfiel und einen großen Teil der Todesopfer und Verletzten unter sich begrub. Die traurige Bilanz dieses Unglücks: 39 Tote und 454 Verletzte (*vgl. BAUSENWEIN 2006, S. 393 sowie 20 MINUTEN ONLINE 2010 a*).



Abb. 11: Entwicklung der Spieltageseinnahmen von 1977 bis 1990 (eigene Abbildung, vgl. SCHILHANECK 2006, S. 130)

Vor allem aber litt die Bundesliga in den 1980er Jahren an einem enormen Verlust ihrer Glaubwürdigkeit. Das Phänomen der „*Kickenden Jungmillionäre*“, wie SCHMEH es plausibel beschreibt, spaltete die Fußballklubs auf der einen und die Fans auf der anderen Seite zutiefst. Immer häufiger wurde in den Medien über verschiedene Eskapaden einiger Fußballer dieser Zeit berichtet. Darüber hinaus stellten die Profis ihre teuren Statussymbole (z.B. Luxusfahrzeuge) und nicht selten auch ihre Allüren öffentlich zur Schau (vgl. SCHMEH 2005, S. 45 ff).

Andererseits griffen die Vereine ihren Fans immer tiefer in die Taschen, um die steigenden Gehälter ihrer Spitzenfußballer finanzieren zu können.

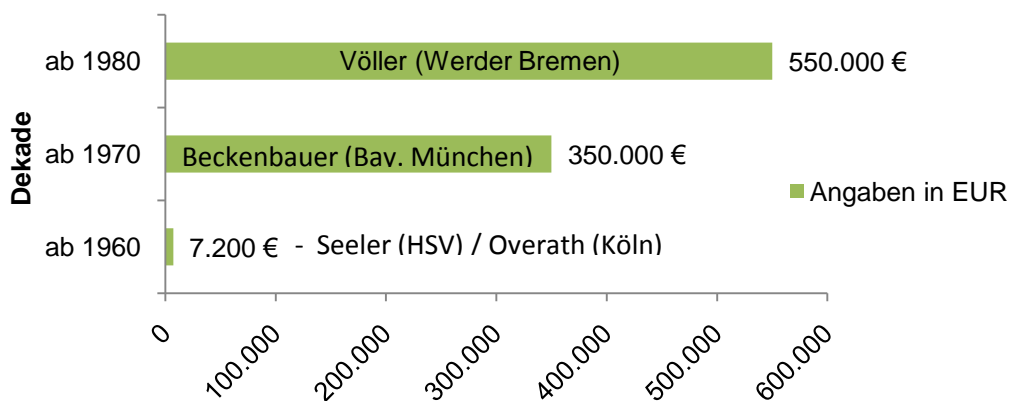


Abb. 12: Entwicklung der Bundesliga-Brutto-Gehälter (geschätzt, ohne Prämien) am Beispiel der Top-Verdiener ab 1960 bis 1990 (eigene Abbildung, vgl. RP ONLINE 2011)

So fragte 1984 der SPIEGEL in einem Interview mit Bayern Münchens Manager Uli Hoenes beispielsweise: „*Mittelmäßigkeit für Spitzenpreise bis zu 50 Mark: Wer will, vor allem, wer kann denn das überhaupt bezahlen?*“ (SPIEGEL ONLINE 1984) und beschrieb damit den schwelenden Konflikt zwischen den Fans und der Fußballbranche: drastisch steigen-

de Arbeitslosenzahlen in der Bevölkerung versus eklatant steigender Gehälter bei den Spitzenfußballern der Bundesliga.

Neben den steigenden Gehältern konnten die besten und beliebtesten Profis – nicht alle Fußballer fielen in der Öffentlichkeit durch ihre Starallüren auf – eine neue und zumeist ganz persönliche Einnahmequelle für sich generieren. Ehemalige Fußball-Ikonen wie Franz Beckenbauer, Karl-Heinz Rummenigge oder Paul Breitner wurden von der Werbewirtschaft als beliebte und glaubwürdige Testimonials²⁹ vor allem für die heimische Konsumgüterindustrie entdeckt (vgl. SCHMEH 2005, S. 64 ff).

In diesem Zusammenhang müssen auch die Anfänge des Merchandisings in Deutschland erwähnt werden. Mitte der 1970er Jahre erschlossen vereinzelt Bundesligisten den Markt von Fanartikeln. Dies geschah jedoch sehr langsam und zunächst in einem überschaubaren Rahmen. Die Merchandising-Aktivitäten der Bundesligaklubs beschränkten sich in jenen Anfangsjahren auf den Verkauf der traditionellen Fanartikel: Schals, Mützen, Fahnen und Trikots. Diese wurden überwiegend in kleinen Läden angeboten, die ursprünglich zum Verkauf von Eintrittskarten eingerichtet worden waren. Der Gesamtumsatz der Bundesliga in der Saison 1979/80 betrug in diesem Segment gerade einmal knapp 0,36 Mio. Euro. Dass die Verfasser in der gesichteten Literatur keine weiteren Werte und Zahlen zu diesen Umsatzerlösen in jener Zeit finden konnten, bestätigt die Annahme von SCHILHANECK, dass der Verkauf von Fanartikeln als potenzielle Finanzierungsquelle zunächst nicht recht erkannt wurde (vgl. SCHILHANECK 2006, S. 69).

Ebenfalls in den Kinderschuhen steckte zum damaligen Zeitpunkt der Markt der medialen Rechteverwertung. Bereits vor Einführung des dualen Rundfunksystems³⁰ in Deutschland wurden Lizenzgebühren, u.a. für die Übertragungsrechte der Fußball-Bundesliga, gezahlt. Doch erst im Jahre 1984 wurde mit der Einführung des privaten Rundfunks in Deutschland der Grundstein für einen realen Sportrechtemarkt gelegt. Wo vorher lediglich die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender und der DFB als Verhandlungspartner auftraten (siehe Kapitel 3.3 „Die Einführung der Fußball-Bundesliga“) und deshalb für die Übertragungsrechte nur bescheidene Preise mit eher moderaten Steigerungsraten ausgehandelt wurden, entstand nun ein wirklicher Wettbewerb um die mediale Rechteverwertung am deutschen Lizenz-Fußball. Dieser Markt entwickelte sich in der Folge zu einer der beiden wichtigsten Einnahmequellen der Bundesliga und trieb damit die Kommerzialisierung des Fußballs in Deutschland wesentlich voran.

Die Aufhebung des bilateralen Monopols auf dem Markt der Fernsehübertragungsrechte drückte sich in den steigenden Beträgen aus. Während sich die Erlöse im Zeitraum von 1970 bis 1984 von 1,62 Mio. Euro auf lediglich 4,09 Mio. Euro erhöhten, konnte der DFB

²⁹ Bei einem Testimonial (Fürsprecher) handelt es sich um eine der Zielgruppe bekannte, nicht anonyme Person (z.B. Prominenter), die in der Kommunikation für eine Marke auftritt und diese empfiehlt oder für deren Qualität bürgt (vgl. MARKENLEXIKON.COM 2011).

³⁰ Unter dem „dualen Rundfunksystem“ versteht man die verfassungsrechtliche Koexistenz von öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Rundfunkanbietern sowohl im Hörfunk- als auch im TV-Bereich (Anm. des Verfassers).

bereits vier Jahre später mit dem Sportrechtevermarkter UFA Sports einen Vertrag abschließen, der den Bundesligisten Gesamteinnahmen in Höhe von nunmehr durchschnittlich 25,69 Mio. Euro pro Spielzeit zusicherte.

Zeitraum	Rechteeerwerber	Rechtepreis pro Saison	TV-Sender
1970-1974	ARD/ ZDF	Ø 1,62 Mio. €	ARD + ZDF
1974-1975	ARD/ ZDF	2,25 Mio. €	ARD + ZDF
1975-1977	ARD/ ZDF	2,45 Mio. €	ARD + ZDF
1977-1978	ARD/ ZDF	2,75 Mio. €	ARD + ZDF
1978-1980	ARD/ ZDF	Ø 2,97 Mio. €	ARD + ZDF
1980-1982	ARD/ ZDF	Ø 3,34 Mio. €	ARD + ZDF
1982-1983	ARD/ ZDF	3,70 Mio. €	ARD + ZDF
1983-1984	ARD/ ZDF	4,09 Mio. €	ARD + ZDF
1984-1985	ARD/ ZDF	5,11 Mio. €	ARD + ZDF
1985-1986	ARD/ ZDF	6,14 Mio. €	ARD + ZDF
1986-1987	ARD/ ZDF	8,18 Mio. €	ARD + ZDF
1987-1988	ARD/ ZDF	9,20 Mio. €	ARD + ZDF
1988-1992	UFA Sports	Ø 25,69 Mio. €	RTL

Tab. 2: Preisentwicklung der nationalen Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga von 1970 bis 1992 (vgl. LANER/ NELLES 2007, S. 128)

Die Liberalisierung des Fernsehmarktes und die damit zunehmende „mediale Omnipräsenz“ der Bundesliga zeigten ebenfalls positive Auswirkungen auf den Markt für Sponsoring und Werbung. Die Bundesliga als Medien- und vor allem als Fernsehprodukt schaffte eine hervorragende Kommunikationsplattform für Wirtschaftsunternehmen. Zudem erstellten einige Bundesligisten zu jener Zeit die ersten Sponsoring-Konzepte, die potenzielle Sponsoren und Werbetreibende dazu animierten, sich stärker als bis zum damaligen Zeitpunkt im deutschen Profi-Fußball zu engagieren (vgl. SCHILHANECK 2006, S. 68 ff). Erste signifikante Resultate machten sich diesbezüglich in den 1980er Jahren bemerkbar, als die Werbe- und Sponsoring-Erlöse kontinuierlich anstiegen. In der Saison 1983/84 zahlten Sponsoren für ihre namentliche bzw. symbolische Präsenz auf den Trikots der Bundesligavereine noch knapp über 4 Mio. Euro, drei Jahre später überschritt man bereits die 5-Millionen-Euro-Marke. Mit knapp acht Millionen Euro in der Saison 1989/90 konnten die Gesamteinnahmen in einem Zeitraum von nur sieben Jahren nahezu verdoppelt werden (siehe Abbildung 13).

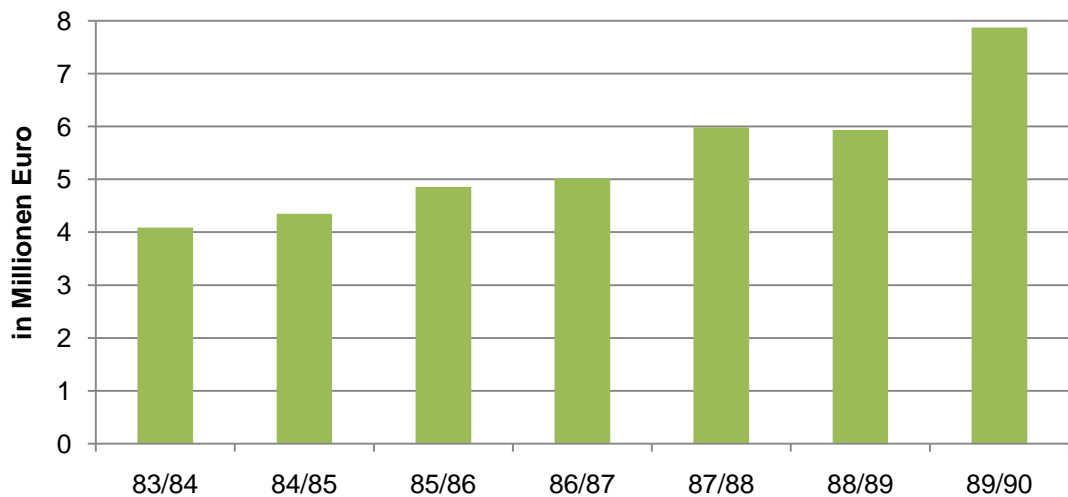


Abb. 13: Entwicklung der Einnahmen aus dem Trikot sponsoring von 1983 bis 1990 (eigene Abbildung, vgl. SCHILHANECK 2006, S. 132)

Aber nicht allein die Einnahmen aus dem Trikot sponsoring, sondern auch...

„[...] im Bereich der Bandenwerbung sind, parallel zur Trikotwerbung, die Einnahmen rasant gestiegen. Kostete vor 25 Jahren³¹ eine Werbebande von sieben Metern Breite durchschnittlich 12 000 Mark pro Saison, so mußten in der Spielzeit 1998/99 dafür 100 000 Mark bezahlt werden. [...] In prozentual vergleichbarem Rahmen wie bei der Trikot- und Bandenwerbung entwickelten sich auch die Verträge mit den Ausrüstern, den Sportartikel-Herstellern. Waren die Klubs bei der Gründung der Bundesliga im Jahre 1963 schon glücklich darüber, wenn sie Trikots, Hosen, Stutzen und Schuhe kostenlos zur Verfügung gestellt bekamen, so wurde auch die Ausrüstung mit Beginn der achtziger Jahre zu einem Geschäft der Vereine. Neben dieser Ausrüstung erhielten die Bundesliga-Klubs 1983 insgesamt eine Geldleistung in Höhe von etwa 2,5 Millionen Mark.“ (DFB 1999, S. 400 f)

Als am 9. November 1989 die Berliner Mauer fiel und die Wiedervereinigung beider deutscher Staaten am 3. Oktober des darauffolgenden Jahres offiziell vollzogen wurde, war das auch der Startschuss für eine neue gesamtdeutsche Fußballära. Viele Spieler der ehemaligen DDR – darunter so illustre Namen wie Andreas Thom, Matthias Sammer, Thomas Doll, Bernd Schneider, Michael Ballack oder Frank Rost folgten dem gut bezahlten Ruf der etablierten Fußballvereine in Westdeutschland. Doch nicht nur Spieler, Trainer und Funktionäre bereicherten fortan die gesamtdeutsche Fußballbranche. Mit etwa 17 Millionen Einwohnern des ehemals sozialistischen deutschen Nachbarstaates ergab sich zweifellos auch ein großes Potenzial an Neu-Konsumenten des Produktes „Fußball-Bundesliga“.

³¹ Als Ausgangspunkt ist hier das Jahr 1974 gemeint (Anm. des Verfassers).

3.5 Die zunehmende Professionalisierung (rk)

Die 1990er Jahre begannen für Fußball-Deutschland mit einem erneuten sportlichen Paukenschlag. Zum dritten Mal nach 1954 und 1974 konnte die deutsche Fußball-Nationalmannschaft der Männer den Weltmeistertitel nach Deutschland holen. Unter der Ägide von Teamchef³² Franz Beckenbauer gelang die Revanche für die Finalniederlage im WM-Turnier von Mexiko vier Jahre zuvor. Durch einen verwandelten Foulelfmeter konnte das deutsche Team in Rom dieses Mal mit 1:0 über Argentinien triumphieren. Die Euphorie um die nunmehr gesamtdeutschen Weltmeister trug einmal mehr maßgeblich zur Verbesserung des Klimas zwischen den Fans und den Vereinen der deutschen Eliteklasse bei.

Als im Jahre 1988 mit der Sportrechteagentur UFA Sports erstmals ein privatwirtschaftliches Unternehmen die Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga für vier Spielzeiten erworben hatte, begann auch für den damals sehr jungen Privatsenders RTL plus³³ – wie die UFA ebenfalls ein Tochterunternehmen des Bertelsmann-Konzerns – ein neues Abenteuer. Der Moderator Ulli Potofski präsentierte zur besten Sendezeit im samstäglichen Abendprogramm seine zweieinhalbstündige Fußballshow „Anpfiff“, die ausschließlich über die Fußball-Bundesliga berichtete. Zwar konnte man in der Zuschauergunst auf Grund der Erstverwertung im Free-TV deutlich punkten, doch weder das Konzept noch die Protagonisten der Show konnten wirklich überzeugen. Besser machte es ab 1992 die Konkurrenz aus dem Hause Sat.1. Mit bekannten Moderatoren, die zumeist von den öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten abgeworben worden waren, und einem neuen Konzept kam die Fußballshow „ran“ beim deutschen Fernsehpublikum wesentlich besser an, als das vorherige Konkurrenzprodukt von RTL. Doch die ebenso wie Sat.1 zur KirchGruppe gehörende Rechteagentur ISPR musste für den Erwerb der Übertragungsrechte hohe Investitionen tätigen, die sich allein durch Werbeeinnahmen an den Bundesligaspieltagen nicht refinanzieren ließen. Durch die nun einsetzende Aufsplittung der Spieltage mit unterschiedlichen Terminansetzungen sowie verschiedenen Diversifikationsmaßnahmen³⁴ (z.B. Merchandising-Geschäft mit verschiedenen „ran“-Artikeln) versuchte man, die hohen Verluste, die durch den Kauf der Übertragungsrechte entstanden waren, zu minimieren (vgl. SCHMEH 2005, S. 82 ff).

Einen weiteren Entwicklungssprung erfuhr die deutsche Fernsehlandschaft mit der Einführung des Pay-TV. 1991 startete der Bezahlsender Premiere sein Programm. Neben der Ausstrahlung von neuwertigen Kinofilmen bot man gegen Bezahlung auch die exklusive Übertragung von Bundesligafußball an. Bereits 1997 begann der Sender mit der digitalen

³² Der Bundestrainer muss den DFB-Statuten entsprechend im Besitz einer Trainerlizenz als Fußballlehrer sein. Da Franz Beckenbauer diese Lizenz jedoch nicht besaß, wurde für ihn die Bezeichnung „Teamchef“ eingeführt (Anm. des Verfassers).

³³ Das „plus“ ist inzwischen nicht mehr Bestandteil des Sender-Namens (Anm. des Verfassers).

³⁴ Unter Diversifikation versteht man in der Wirtschaftswissenschaft ausgehend vom eigenen Kerngeschäft die Auffächerung und Erweiterung des Sortiments zur Erschließung neuer Märkte.

Ausstrahlung seines Programms und konnte damit sein damals recht erfolgreiches Geschäftsmodell weiter etablieren (vgl. SCHMEH 2005, S. 85).

Zeitraum	Rechteeerwerber	Rechtepreis pro Saison	TV-Sender
1988-1992	UFA Sports	Ø 25,69 Mio. €	RTL
1992-1997	ISPR (Kirch)	Ø 83,68 Mio. €	Sat.1 + Premiere
1997-1998	ISPR (Kirch)	122,71 Mio. €	Sat.1 + Premiere
1998-2000	ISPR (Kirch)	Ø 164,89 Mio. €	Sat.1 + Premiere

Tab. 3: Preisentwicklung der nationalen Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga von 1988 bis 2000 (vgl. LANER/ NELLES 2007, S. 128)

Zurückgezogen in einem kleinen Vorort von Lüttich (Belgien) lebt heute der Mann, der vor nunmehr etwa 16 Jahren mit seiner Geschichte die europäische Fußballbranche in ihren Grundfesten erschüttert hatte. Der inzwischen 46-Jährige, dem heute viele Fußball-Profis ihren Status eines Gehaltsmillionärs verdanken, muss derzeit mit monatlich rund 700 Euro Sozialhilfe auskommen (vgl. WELT ONLINE 2010). Die Rede ist vom ehemaligen belgischen Fußball-Profi Jean-Marc Bosman. Auf Grund seiner Klage fällte der Europäische Gerichtshof (EuGH) am 15. Dezember 1995 ein Urteil, das den europäischen Spitzenfußball gleich in zweierlei Hinsicht revolutionierte: Zum Einen wurde das bis dato praktizierte Transfersystem, bei dem die Verhandlungsmacht eindeutig auf Seiten der Vereine lag, gekippt und zum Anderen wurden die zum damaligen Zeitpunkt im europäischen Sport bestehenden Restriktionen für Ausländer zu Fall gebracht und somit Ausländerbeschränkungen innerhalb der EU für unwirksam erklärt. Der ehemalige belgische Junioren-Nationalspieler Bosman wechselte im Jahre 1988 von Standard Lüttich zum Ortsrivalen und damaligen Erstligisten RC Lüttich und unterschrieb dort einen gut dotierten Zwei-Jahres Vertrag. Doch Bosman konnte in diesem Zeitraum sportlich nicht überzeugen und fand sich deshalb meistens auf der Ersatzbank wieder. Nach Ablauf seines Vertrages legte ihm die Vereinsführung deshalb ein neues Angebot vor, welches ein drastisch reduziertes Grundgehalt knapp über dem deutschen Sozialhilfesatz vorsah. Bosman lehnte dieses Angebot ab und begann sich daraufhin, einen neuen Verein zu suchen. Schnell wurde der damalige französische Zweitligist USL Dunkerque auf den Spieler Bosman aufmerksam und bot ihm ein deutlich höheres Gehalt an. Vorgesehen war zunächst ein einjähriges Ausleihgeschäft mit anschließender Option einer endgültigen Verpflichtung gegen Zahlung einer festgeschriebenen Ablösesumme. Beide Vereine hatten sich bezüglich der Wechselmodalitäten sowie der Höhe der Ablösesumme bereits geeinigt, als der abgebende Verein RC Lüttich von wirtschaftlichen Schwierigkeiten beim französischen Verhandlungspartner erfuhr. Die Belgier bekamen Zweifel an der Seriosität der von Dunkerque zur Sicherheit für den späteren Transfer hinterlegten Bankbürgschaft und verweigerten Bosman nun die Freigabe. Ohne die Freigabe war der Spieler Bosman in Frankreich jedoch nicht spielberechtigt. Der Transfer war gescheitert. Damit Bosman auch bei keinem anderen Verein anheuern konnte, ließ ihn der Verein RC Lüttich darüber hinaus vom belgischen Fußball-Verband sperren, was einem Berufsverbot gleichkam. Der

nun arbeitslose Spieler wollte sich dieser ungerechten Behandlung jedoch nicht beugen und leitete deshalb gerichtliche Schritte gegen seinen früheren Arbeitgeber ein. Er klagte gegen seinen ehemaligen Verein aber nicht nur auf Schadensersatz, sondern nahm auch die Abschaffung des bisherigen Transfersystems in seine Klage mit auf. Nach mehr als fünf Jahren Rechtsstreitigkeiten und dem Gang durch mehrere nationale Instanzen wandte er sich schließlich an den Europäischen Gerichtshof. Die Richter in Luxemburg gaben Bosman im Dezember 1995 schließlich recht und erklärten Ablösesummen bei ausgelaufenen Arbeitsverträgen für unrechtmäßig. Das Gericht stufte das bis dahin praktizierte Transfersystem als einen Verstoß gegen die in Artikel 39 des EG-Vertrages festgelegte Arbeitnehmerfreizügigkeit ein. Darüber hinaus wurden auch die Ausländerklauseln³⁵ für alle Sportler aus EU-Staaten verfassungsrechtlich aufgehoben (vgl. WEISS 2000, S. 84 ff sowie SCHMEH 2005, S. 72 ff).

Die Verhandlungsmacht, die sich durch das Bosman-Urteil zu Gunsten der Fußballspieler verschoben hatte, sorgte für eine wirtschaftliche Liberalisierung der gesamten professionellen Fußballbranche. Das Geld, was die Vereine durch die wegfallenden Ablösesummen bei auslaufenden Verträgen einsparten, konnte nun für die Zahlung höherer Gehälter und Handgelder aufgewendet werden. Die Spitzenspieler der Fußball-Bundesliga stiegen wie in ganz Europa nun endgültig zu Gehaltsmillionären auf (vgl. SCHMEH 2005, S. 75 f).

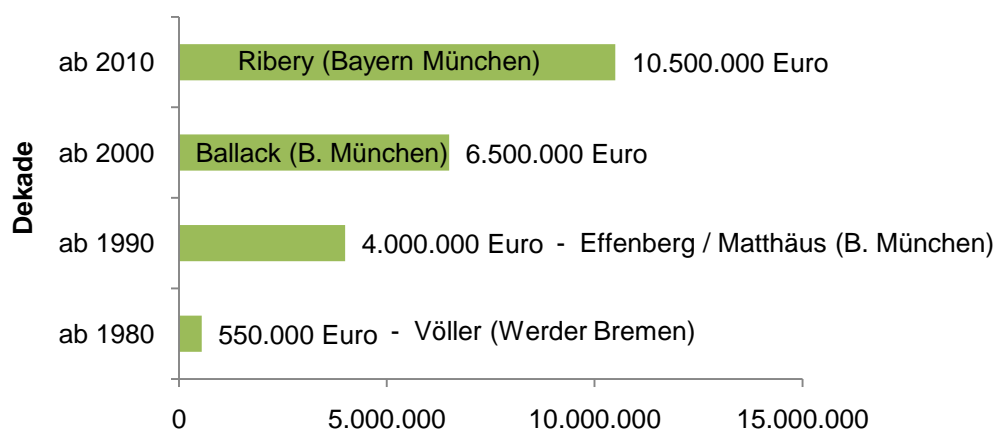


Abb. 14: Entwicklung der Bundesliga-Brutto-Gehälter (geschätzt, ohne Prämien) am Beispiel der Top-Verdiener ab 1980 bis heute (eigene Abbildung, vgl. RP ONLINE 2011, ergänzt durch allgemeine Recherche)

Auch für EU-Ausländer war der Arbeitsmarkt Fußball-Bundesliga nun geöffnet. Betrug der Anteil der Bundesligalegionäre in der Bosman-Saison 1995/96 noch 19 Prozent, so stieg er in der Spielzeit 2000/01 auf 42 Prozent. Am 6. April 2001 sorgte der damalige Bundesligist FC Energie Cottbus beim Spiel gegen den VfL Wolfsburg für ein Novum: In der Lausitzer Startelf standen elf Ausländer (vgl. SCHMEH 2005, S. 76).

³⁵ Bis zum Zeitpunkt des Bosman-Urteils bestanden in einigen europäischen Ländern Regelungen, nach denen nur eine bestimmte, vom jeweiligen Verband festgelegte Anzahl an Ausländern in einer Mannschaft eingesetzt werden durfte (vgl. WEISS 2000, S. 84 ff sowie SCHMEH 2005, S. 73 f).

Die Befürchtungen eines finanziellen Desasters im Profi-Fußball als Folge des Bosman-Urteils bestätigten sich nicht. Vielmehr besannen sich viele Vereine zunehmend wieder auf den Markt der Konsumenten. Der Umgang mit Zuschauern, Fans, Medien und Sponsoren zeichnete sich deshalb mehr und mehr durch eine verbesserte Dienstleistungsmentalität aus. So richtete man seitens der Fußballvereine das Augenmerk verstärkt auf moralische Werte, wie etwa die Identifikation der Fans mit dem Verein oder eine tadellose Medienpräsenz der eigenen Spieler. Die Maßnahmen waren so wirkungsvoll wie einfach: Die ersten Fanbeauftragten wurden eingesetzt, um die Sorgen und Nöte der eigenen Anhänger zu verstehen und ihnen das Gefühl zu geben, ernst genommen zu werden. Der heute direkt nach dem Spiel übliche Gang der Mannschaft in die Kurve zu den eigenen Fans wurde zur Institution. Fußballer wurden von ihren Vereinen angehalten, sich in Interviews lobend über die Fans zu äußern sowie durch Medienberater im Umgang mit den Medien geschult. Zudem überdachten viele Vereine ihre Preispolitik bei den Eintrittskarten zu Bundesligaspielen (vgl. SCHMEH 2005, S. 52 f).

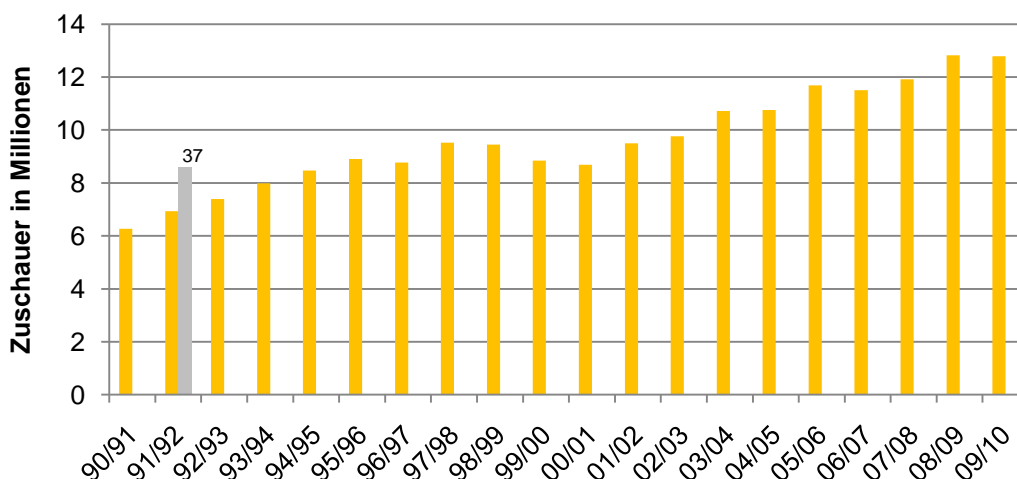


Abb. 15: Entwicklung der Zuschauerzahlen von 1990 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. DFL 2009, S. 129 sowie DFL 2011 a, S. 56)

Die Bundesligakrise der 1980er Jahre schien spätestens mit der Saison 1991/92 überwunden. Mit umgerechnet etwa 6,93 Millionen³⁶ (vgl. DFL 2009, S. 129) näherte sich die Gesamtzahl der Stadionbesucher erstmals wieder der 7-Millionen-Grenze. Fortan zeigte die Entwicklungstendenz der Zuschauerzahlen kontinuierlich nach oben. Zwar sind einige Schwankungen, insbesondere um die Jahrtausendwende, erkennbar (Saison 2000/01: 8,69 Mio. Besucher, vgl. DFL 2009, S. 129), insgesamt aber sind keine längeren Durststrecken zu verzeichnen. Die derzeit aktuellste publizierte Zuschauermarke stammt aus der Saison 2009/10 und liegt bei etwa 12,79 Millionen (vgl. DFL 2011 a, S. 55).

³⁶ Die tatsächliche Gesamt-Zuschauerzahl der Saison 1991/92 lag bei etwa 8,6 Millionen. Allerdings wurde diese Zahl durch den Verfasser der Vergleichbarkeit halber ins Verhältnis gesetzt, da in dieser Spielzeit insgesamt 380 anstatt der üblichen 306 Spiele ausgetragen wurden. Grund war die Eingliederung der beiden besten Mannschaften der ehemaligen DDR-Oberliga und die damit verbundene Aufstockung der Bundesliga von 18 auf 20 Teams. Am Ende der Saison mussten vier Mannschaften absteigen, um die Anzahl in der Folgesaison wieder auf 18 Mannschaften reduzieren zu können (vgl. BUNDESLIGA 2011).

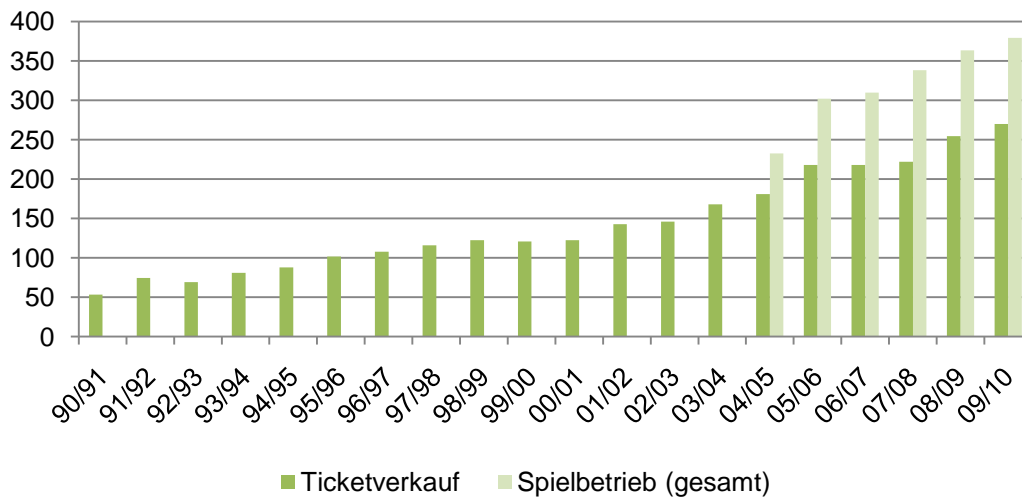


Abb.16: Entwicklung der Einnahmen aus dem Ticketverkauf von 1990 bis 2010 sowie der Gesamteinnahmen aus dem Spielbetrieb von 2004 bis 2010 (*eigene Abbildung, vgl. DFL 2006; SCHILHANECK 2006, S. 130; DFL 2008, S. 168 sowie DFL 2011 a, S. 7*)

Die Trendlinie der Einnahmen-Entwicklung aus den Verkäufen von Eintrittskarten verlief seit den 1990er Jahren, analog zur Entwicklung der Zuschauerzahlen, kontinuierlich nach oben. Während die Bundesligisten in der Saison 1990/91 noch knapp 51 Mio. Euro aus dem Ticketing erwirtschaften konnten, verdoppelte sich diese Zahl innerhalb von nur sechs Spielzeiten. Das zwischenzeitliche Zuschauertief um die Jahrtausendwende führte ebenfalls zu einer Stagnation der Ticketing-Erlöse. Ausgehend von der Saison 2003/04, in der die Bundesliga erstmalig die 10 Millionen Zuschauer Marke in einer Saison überschritt und damit knapp 167,64 Mio. Euro allein aus Ticketverkäufen in die Kassen der Bundesligisten gespült wurden, konnten die Einnahmen bis heute kontinuierlich weiter gesteigert werden. Mit Ticketing-Gesamterlösen in Höhe von 269,9 Mio. Euro konnten die Bundesligaklubs nach Abschluss der Saison 2009/10 gemeinsam auf eine Steigerung von etwa 61 Prozent in dieser Einnahmen-Kategorie zurückblicken (*vgl. DFL 2011 b*). Aber auch die durchschnittlichen Ticketpreise erfuhren innerhalb dieses Beobachtungszeitraumes eine kontinuierliche Steigerung. Zahlten die Zuschauer in der Saison 1990/91 durchschnittlich noch 8,45 Euro für ihre Eintrittskarte in eine der 18 Bundesliga-Arenen, waren es drei Spielzeiten später durchschnittlich schon mehr als 10 Euro (*vgl. DFL 2006 a und b*). In der Saison 2009/10 wurde für den Besuch eines Bundesligaspiels bereits ein durchschnittlicher Bruttopreis pro Kaufkarte in Höhe von 21,89 Euro erhoben (*vgl. DFL 2011 a, S. 55*).

Die bereits thematisierte Entwicklung der Zuschauerzahlen ab Beginn der 1990er Jahre steht nach Ansicht der Verfasser in direkter Verbindung mit dem zunehmenden Attraktivitätsgewinn des Produktes Fußball-Bundesliga. Dementsprechend ist auch der signifikante Anstieg der Erlöse aus der medialen Rechteverwertung des Lizenzfußballs in Deutschland (siehe Tabelle 3) sehr gut nachvollziehbar. Angesichts der finanziellen Dimensionen, die inzwischen mit der Vermarktung des Profi-Fußballs erreicht waren, sowie der daraus erwachsenen Aufgabenfelder sah sich der DFB im Jahre 2000 – sehr spät und wiederum nach dem Vorbild anderer europäischer Ligen – dazu gezwungen, den Lizenzfußball aus dem Verbandsbetrieb auszugliedern und einer rechtlich eigenständigen Organisation zu übertragen. So entstand unter dem Dach des DFB mit „Die Liga – Fußballverband e.V.“

ein eigenständiger Ligaverband, der fortan gemeinschaftlich die Interessen aller 36 Profi-Vereine der 1. und 2. Fußball-Bundesliga vertreten sollte. Das operative Geschäft übernahm jedoch nicht der Ligaverband selbst, sondern die eigens dafür gegründete DFL, die zu 100 Prozent dem Ligaverband und damit den Vereinen bzw. deren Kapitalgesellschaften gehört. Mit Hilfe dieser privatwirtschaftlich strukturierten Gesellschaft, die sich ausschließlich mit den Belangen des Profi-Fußballs in Deutschland beschäftigt, war man nun in der Lage, die Bundesliga im In- und Ausland vor allem unter ökonomischen Gesichtspunkten flexibel zu vermarkten (vgl. SCHMEH 2005, S. 116 ff sowie DFB 2010 a).

Auch die Funktionäre in den Fußballvereinen selbst erkannten zunehmend einen Handlungsanlass, sich den betriebswirtschaftlichen Herausforderungen des Fußballgeschäftes anzunehmen. Inzwischen gibt es nicht wenige Vereine der 1. und 2. Fußball-Bundesliga, die wesentliche Teile ihres Geschäftsbetriebes, wie beispielsweise ihre Lizenzspielerabteilungen, in unterschiedliche Formen von Kapitalgesellschaften (z.B. AG, GmbH oder KGaA) ausgegliedert und damit der Entwicklung zu mittelständischen Sportwirtschaftsunternehmen Rechnung getragen haben. Während die eingetragenen Vereine weiterhin nach dem Prinzip der Nutzenmaximierung³⁷ arbeiten, wirtschaften die handelnden Personen der umgewandelten Kapitalgesellschaften nach dem ökonomischen Prinzip³⁸. In diesem Zusammenhang befinden sich diese Vereine stetig auf der Suche nach immer neuen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung sowie alternativen Finanzierungsmodellen. So wagte etwa die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA als erster und bisher einziger Bundesligist im Oktober 2000 den Gang an die Frankfurter Wertpapierbörse (vgl. SCHMEH 2005, S. 124 ff). Ob die damalige Strategie des Fußballkonzerns richtig war, dass aus dem Börsengang generierte frische Kapital vordergründig in „Steine und Beine“³⁹ anstatt in infrastrukturelle Ausbaumaßnahmen zu investieren, darf aus heutiger Sicht zumindest bezweifelt werden.

Im Jahre 2000, vor der Entscheidung über die Vergabe der Fernsehrechte für die kommenden vier Spielzeiten, stand der Münchner Medien-Unternehmer Leo Kirch vor der Wahl, sich aus dem Geschäft der Sportrechtevermarktung zurückzuziehen oder weiter in die Offensive zu gehen. Die Zukunftsprognosen für das Pay-TV-Geschäft verhießen durchaus Gutes. Eine repräsentative FORSA-Umfrage im gleichen Jahr förderte beispielsweise zu Tage, dass sich auf Grund der exklusiven Übertragungen von Fußballspielen der Bundesliga fast jeder zehnte Bundesbürger Pay-TV anschaffen wolle (vgl. HORIZONT.NET 2000). Kirch sah darin die Chance, seinen schwächelnden Pay-TV-Sender

³⁷ Hierbei handelt es sich um ein Prinzip, nach dem Entscheidungsprozesse von Individuen auf deren Bestreben reduziert werden können, ihr Budget beim Kauf verschiedener (Mengen von) Produkte(n) so aufzuteilen, dass der aus den verschiedenen (Mengen von) Produkten resultierende Gesamtnutzen so hoch wie möglich ist (WIRTSCHAFTSLEXIKON24.NET 2011 a).

³⁸ Dieses Prinzip (auch als Rationalprinzip oder Wirtschaftlichkeitsprinzip bezeichnet) unterscheidet sich in zwei Möglichkeiten: Man spricht vom **Minimumprinzip**, wenn mit minimalen Mitteleinsatz ein vorgegebenes Ziel erreicht, während beim **Maximumprinzip** durch gegebene Mittel ein maximaler Erfolg erzielt werden soll (vgl. WIRTSCHAFTSLEXIKON24.NET 2011 b).

³⁹ Dieser Ausdruck geht auf eine Formulierung des damaligen Vereinspräsidenten von Borussia Dortmund, Dr. Gerd Niebaum, zurück und meint damit die Verstärkung der Lizenzspielermannschaft durch die Verpflichtung von internationalen Stars (vgl. SCHMEH 2005, S. 129).

Premiere aus den roten Zahlen zu führen und entschied sich für die Offensive. Für etwa 1,53 Milliarden Euro (vgl. LANER/ NELLES 2007, S. 128) sicherte er sich die Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga für die kommenden vier Spielzeiten. Doch diese riesige Investition konnte im Kirch-Konzern offensichtlich nicht aufgefangen werden. Bereits im Jahre 2001 wird in den Medien immer häufiger von finanziellen Problemen des Kirch-Konzerns berichtet. Unter anderem wurden dabei seinem hochdefizitären Bezahlfernsehsender Premiere Verluste in Höhe von einer Milliarde Mark (vgl. SPIEGEL ONLINE 2001 b) nachgesagt. Zudem wurde über eine bevorstehende feindliche Übernahme des Kirch-Imperiums durch den australischen Medienmogul Rupert Murdoch spekuliert (vgl. MANAGER MAGAZIN 2001). Als der damalige Geschäftsführer der KirchGruppe und Kirch-Vize, Dieter Hahn, im Februar 2002 in einem SPIEGEL-Interview den Schuldenstand des TV-Imperiums mit exakt 6,5 Milliarden Euro bezifferte (vgl. SPIEGEL ONLINE 2002), war die bis dato größte Insolvenz eines Unternehmens in der deutschen Nachkriegsgeschichte bereits nicht mehr abzuwenden. Denn schon zwei Monate später sollten sich die kolportierten Befürchtungen bewahrheiten: Im April 2002 stellte die KirchGruppe den Insolvenzantrag (vgl. HANDELSBLATT 2002). Diese Pleite löste natürlich auch bei den 36 Vereinen der beiden deutschen Profi-Ligen Angst und Entsetzen aus. Zwar wurde ein Teil der TV-Gelder in der Folge durch das Schweizer Sportmarketing-Unternehmen Infront Sports & Media AG⁴⁰ zur Verfügung gestellt, dennoch entstand im Vergleich zur ursprünglichen Kalkulation der DFL (und damit auch der 36 Profi-Vereine) ein Fehlbetrag von insgesamt 320 Millionen Euro für die drei Spielzeiten zwischen 2001 und 2004 (vgl. LANER/ NELLES 2007, S. 128).

Zeitraum	Rechteeerwerber	Rechtepreis pro Saison	TV-Sender
2000-2002	KirchSport ⁴¹	Ø 356,63 Mio. €	Sat.1 + Premiere
2002-2003	Infront	290,00 Mio. €	Sat.1 + Premiere
2003-2004	Infront	290,00 Mio. €	ARD + DSF + Premiere
2004-2006	ARD/ DSF/ Premiere	300,00 Mio. €	ARD + DSF + Premiere
2006-2009	ARD/ DSF/ Arena	420,00 Mio. €	ARD + DSF + Arena
2009-2013	ARD/ Sport1/ Sky/ Telekom	412,00 Mio. €	ARD + ZDF + Sport1 + Sky + LigaTotal

Tab. 4: Preisentwicklung der nationalen Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga von 2000 bis 2013 (vgl. LANER/ NELLES 2007, S. 128, ergänzt durch allgemeine Recherche)

⁴⁰ Dieses Unternehmen ging aus der KirchSport AG hervor. Das ehemalige Tochterunternehmen der KirchGruppe, welches zum damaligen Zeitpunkt die Übertragungsrechte an der Bundesliga hielt, wurde im Zuge des Insolvenzverfahrens durch den Schweizer Medienmanager Oscar Frei und den ehemaligen deutschen Profi-Fußballer Günter Netzer, unter Mithilfe einiger potenter Geldgeber, aus dem insolventen Mutterkonzern herausgelöst (vgl. SCHMEH 2005, S. 154).

⁴¹ Der Mittelwert von 356,63 Mio. Euro setzt sich zusammen aus 355,25 Mio. Euro für die Saison 2000/01 und 358,00 Mio. Euro für die Saison 2001/02. Auf Grund der Insolvenz der KirchGruppe im April des Jahres 2002 wurden in der Spielzeit 2001/02 tatsächlich jedoch nur 279,00 Mio. Euro gezahlt (vgl. LANER/ NELLES 2007, S. 128).

Auf diese Kirch-Krise zu Beginn des 21. Jahrhunderts, die einige Vereine vor allem der Zweiten Bundesliga in eine existenzbedrohende Lage brachte, folgte im Jahre 2006 wiederum ein positiver Impuls, der von der Austragung der Fußball-Weltmeisterschaft im eigenen Lande ausging. Diese Weltmeisterschaft, die auch viele andere Wirtschaftsbranchen in Deutschland (z.B. Baubranche, Hotel- und Gaststättenwesen oder Dienstleistungsbranche) merklich stimulierte, löste in der Gesellschaft einen weiteren Boom rund um das Spiel mit runden Leder aus. Dies wird u.a. anhand der TV-Daten dieser WM deutlich: Auf 376 Kanälen wurde in insgesamt 214 Ländern der Erde 73.072 Stunden lang von diesem Großereignis berichtet. Insgesamt verfolgten kumulierte 26,29 Milliarden Zuschauer weltweit das Geschehen an den Fernsehbildschirmen zu Hause oder unterwegs (vgl. *FIFA.COM, 2011 b*).

Die im September 2008 ausgebrochene globale Wirtschafts- und Finanzkrise ließ die Verantwortlichen der Bundesligaklubs in der Folge wirtschaftlich recht vorsichtig agieren. Die Auswirkungen dieser weltweiten Krise auf das Alltagsgeschäft der Bundesliga waren zunächst kaum einzuschätzen. „In dieser Krise geht es wirklich ans Eingemachte“ (*SPIEGEL ONLINE 2009 a*) äußerte sich etwa der damaligen Bayern-Manager Hoeneß gegenüber dem Spiegel und brachte damit u.a. Befürchtungen zum Ausdruck, dass Sponsoren und Werbetreibende ihre Etats im Bereich des Sportsponsorings drastisch kürzen würden. Doch die Auswirkungen der Krise hatten letztlich nur marginale Auswirkungen, was beispielsweise anhand der Einnahmen aus Sponsoring und Werbung (siehe Abbildung 17) deutlich wird.

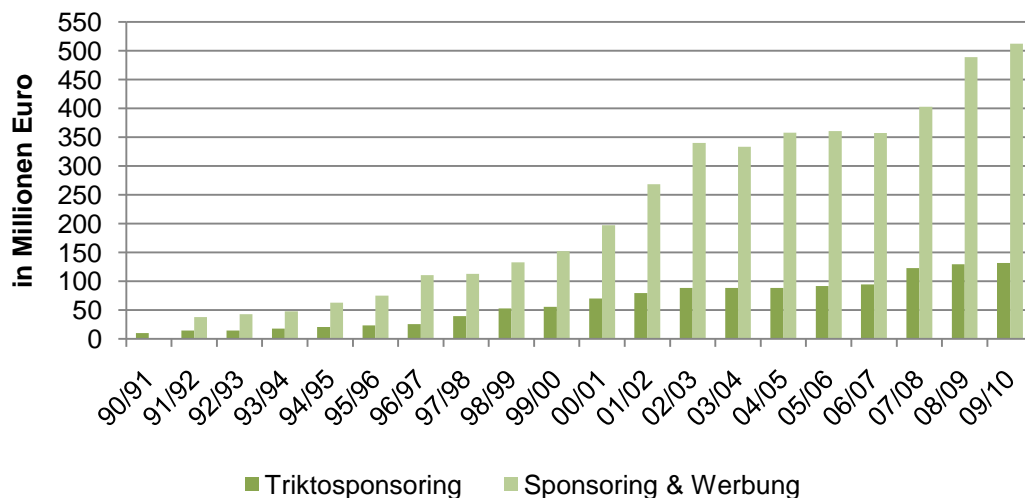


Abb. 17: Entwicklung der Einnahmen aus dem TrikotSponsoring sowie der Gesamteinnahmen aus Sponsoring & Werbung von 1990 bis 2010 (*eigene Abbildung, vgl. SCHILHANECK 2006, S. 132; KUPFER 2006, S. 71; DFL 2011 a, S. 26; SPONSORS 2006; SPONSORS 2007 sowie STERN 2009*)

3.6 Die aktuelle Situation des Fußballs in Deutschland (cs)

Die Bundesliga ist inzwischen ein florierender Wirtschaftsmarkt. „Trotz anfänglicher Ablehnung von Vermarktungsprozessen seitens des Sports, der Medien und des Sportpublikums sind die Märkte sowohl quantitativ als auch qualitativ immens gewachsen.“ (BRANDMEIER/ SCHIMANY 1998, S. 61). Vor allem seit Anfang der 1990er Jahre verzeichneten die Bundesligisten stetig wachsende Umsätze auf sämtlichen beständigen Märkten. Während die Vereine der 1. Bundesliga in der Spielzeit 1989/90 Gesamteinnahmen in Höhe von 185 Mio. Euro erwirtschafteten, konnten sie ihr Einnahmenvolumen in der Saison 1995/96 mit einem Gesamterlös von umgerechnet rund 370 Mio. Euro bereits verdoppeln (siehe Abbildung 18).

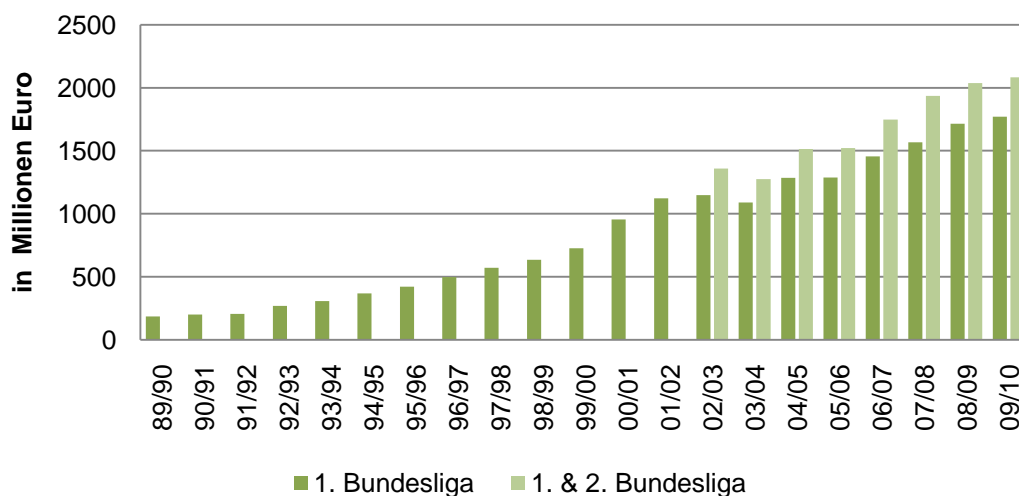


Abb. 18: Entwicklung der Gesamterlöse der 1. Bundesliga von 1989 bis 2010 sowie einschließlich der 2. Bundesliga ab der Saison 2002/2003 (eigene Abbildung, vgl. TEICHMANN 2007, S. 92; DFL 2008, S. 168 sowie DFL 2011 a, S. 26)

Auch nach der Jahrtausendwende setzte sich der Aufwärtstrend in seiner Gesamtentwicklung fort. In der Spielzeit 2000/01 stieß die Bundesliga mit einem erneuerten Rekordumsatz von 1,124 Mrd. Euro in noch größere monetäre Sphären vor. Sicher geglaubte Einnahmen aus der Vermarktung medialer Rechte brachten den Aufschwung zwischenzeitlich zwar zum Erliegen (vgl. ELTER 2003, S. 340). In der Folgezeit erholten sich die Bundesligisten jedoch recht schnell und verbuchten wieder steigende Umsätze. Auch die im weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise zeigte „nur punktuell kurzfristige Auswirkungen“ (vgl. DFL 2010 a, S. 8) und vermochte es nicht, den positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklungstrend der deutschen Fußball-Bundesliga entscheidend zu beeinflussen. So vermeldete die Fußball-Eliteliga nach Ablauf der Saison 2009/10 zum sechsten Mal in Folge einen erneuten Umsatzrekord in Höhe von 1.770.178.000 Euro (vgl. DFL 2011 a, S. 26). Betrachtet man die Zahlen der letzten 20 Jahre, so stellt man fest, dass sich die Einnahmen in der 1. Bundesliga innerhalb dieses Zeitfensters fast verzehnfacht haben (vgl. TEICHMANN 2007, S. 92; DFL 2008, S. 168 sowie DFL 2011 a, S. 26). Geht man einen Schritt weiter und addiert die Erlöse der 2. Bundesliga hinzu, kommt man zu dem Ergebnis, dass die 36 Vereine der beiden höchsten deutschen Spielklassen in der Saison

2009/10 zum zweiten Mal in Folge zusammen gar die 2-Milliarden-Euro-Grenze überschritten haben.

Dass die wirtschaftliche Entwicklung der deutschen Profi-Ligen, vor allem aber der Ersten Bundesliga in der Gesamtbetrachtung einer kontinuierlichen Trendlinie folgt, beruht auf einem ausgewogenen Einnahme-Mix. Seit Jahren zeichnet sich die Bundesliga – im Vergleich zu anderen europäischen Fußballligen – durch ein relatives Gleichgewicht vor allem der drei Märkte: mediale Rechteverwertung, Spielbetrieb sowie Sponsoring und Werbung aus (vgl. DFL 2011 a, S. 7 f).

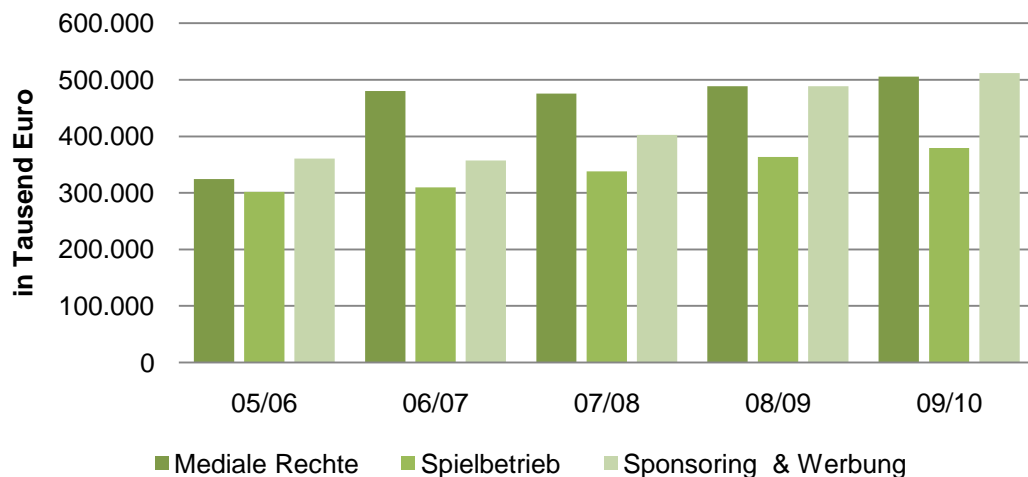


Abb. 19: Entwicklung der Erlöse aus den drei vor genannten Haupteinnahmequellen (eigene Abbildung, vgl. DFL 2010 a, S. 10 sowie DFL 2011 a, S. 26)

In der Saison 2009/10 bildeten die Märkte *Spielbetrieb* (ca. 21 Prozent), *mediale Rechteverwertung* (ca. 29 Prozent) sowie *Sponsoring und Werbung* (ca. 29 Prozent) mit insgesamt etwa 79 Prozent der Gesamteinnahmen ein stabiles Fundament.

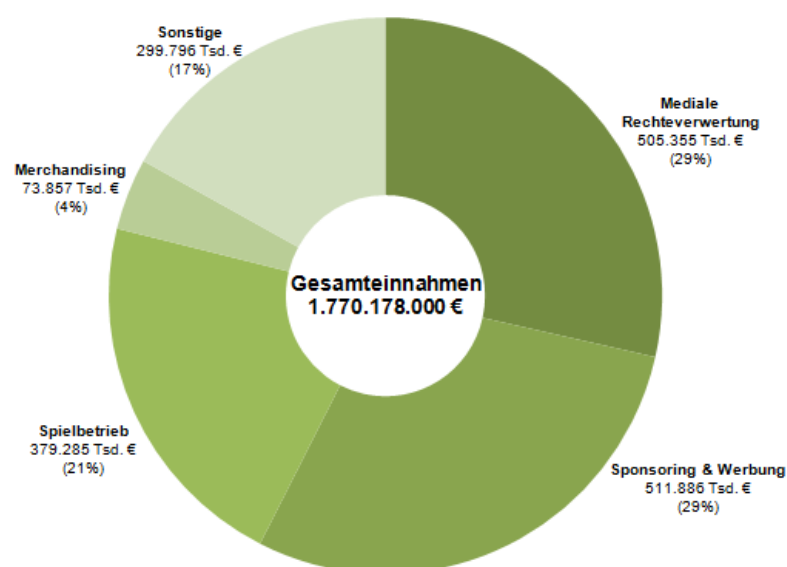


Abb. 20: Verteilung der Umsatzerlöse der Bundesliga in der Saison 2009/10 (eigene Abbildung, vgl. DFL 2011 a, S. 26)

Vervollständigt wird die Palette der Gesamterträge der Fußball-Bundesliga durch die *Sonstigen Einnahmen* (ca. 17 Prozent) sowie das *Merchandising* (ca. 4 Prozent).

Die höchste deutsche Profi-Liga profitiert vor allem von ihrem äußerst attraktiven und spannenden Wettbewerb, der sich mit Hinblick auf die verschiedenen deutschen Titelträger innerhalb der letzten 10 Spielzeiten – SV Werder Bremen, VfB Stuttgart, FC Bayern München, Borussia Dortmund und VfL Wolfsburg – durch eine sportliche Ausgeglichenheit auszeichnet. Hierin liegt einer der Gründe, weshalb keine andere europäische Fußball-Liga Woche für Woche mehr Besucher und Fans in die Stadien lockt. Mit insgesamt 12.791.508 Zuschauern in der Saison 2009/10 konnte zum siebten Mal in Folge die 10-Millionen-Grenze gebrochen werden. Pro Spieltag strömen im Schnitt mehr als 400.000 Fußballbegeisterte in die Stadien der Bundesliga. Der Zuschauerdurchschnitt lag knapp unter 42.000 Besuchern pro Spiel. Im Vergleich zur englischen Premier League, die auf Rang zwei der zuschauerreichsten Fußball-Ligen weltweit rangiert, kann die deutsche Eliteklasse an jedem Spieltag durchschnittlich 7.000 Besucher mehr begrüßen (vgl. DFL 2011 a, S. 55 f).

Einen weiteren und nicht unerheblichen Beitrag leistete die Weltmeisterschaft 2006 im eigenen Land. Im Zuge der Vorbereitungen wurden zahlreiche Stadien modernisiert. Die neuen Spielstätten bieten größere Kapazitäten, mehr Komfort sowie ein Höchstmaß an Sicherheit und zählen daher zu den besten Sportstätten der Welt. Trotz dieser modernen Fußball-Arenen gestalten sich Kaufpreise für Eintrittskarten hierzulande sehr moderat und zuschauerfreundlich. In der Gegenüberstellung mit den europäischen Top Five⁴² werden die Kaufkarten der Bundesliga mit einem Brutto-Preis von durchschnittlich 21,89 Euro angeboten und sind damit die Günstigsten in diesem Vergleich (vgl. DFL 2010 a, S. 20 f sowie DFL 2011 a, S. 55).

Die Bundesliga hat sich darüber hinaus zu einem wahren Premium-Produkt des Fernsehens entwickelt. Etwa 14 Millionen Deutsche verfolgen die Spiele der Bundesliga live oder in zusammenfassenden (zeitversetzten) Sendungen. Während der Spielzeit 2009/10 wurde knapp 12.000 Stunden im TV über die Bundesliga berichtet (vgl. DFL 2011 a, S. 6).

Die stetig wachsenden Einnahmen aus der Vergabe der Übertragungsrechte an der Bundesliga beruhen jedoch nicht ausschließlich auf der inländischen Vermarktung. Im Zeitalter der Neuen Medien, wie etwa Internet und Tablets, sowie der zunehmenden Globalisierung eröffnen sich zunehmend neue Vermarktungsmöglichkeiten. Dabei sieht die DFL große Vermarktungspotenziale im Ausland. So kann man inzwischen beispielsweise das Geschehen der Bundesliga in allen 208 FIFA-Ländern verfolgen. Das Eröffnungsspiel der Saison 2009/10 wurde in 197 Länder live übertragen (vgl. DFL 2011 a, S. 2).

⁴² Mit der Bezeichnung Top Five sind die besten fünf Ligen Europas gemeint. Im einzelnen: Bundesliga (Deutschland), Ligue 1 (Frankreich), Premier League (England), Primera División (Spanien) sowie Serie A (Italien).

4 Entwicklung und Ist-Analyse zweier Vereine (cs)

Als die deutsche Fußball-Bundesliga im August 1963 in ihre erste Saison startete, geschah dies ohne den heutigen Rekordmeister, den FC Bayern aus München. Während so illustre Namen wie Borussia Dortmund, Hamburger SV, VfB Stuttgart und auch Hertha BSC zu den Gründungsmitgliedern der neuen einheitlichen Eliteliga in Deutschland zählten, musste sich der FC Bayern noch zwei Jahre lang mit den sportlichen Kontrahenten in der damaligen zweithöchsten deutschen Spielklasse, der Regionalliga, messen. Erst im Jahre 1965 konnten die Münchner als Staffelsieger der Regionalliga Süd den Aufstieg in die Bundesliga realisieren, der sie fortan ohne Unterbrechung angehörten.

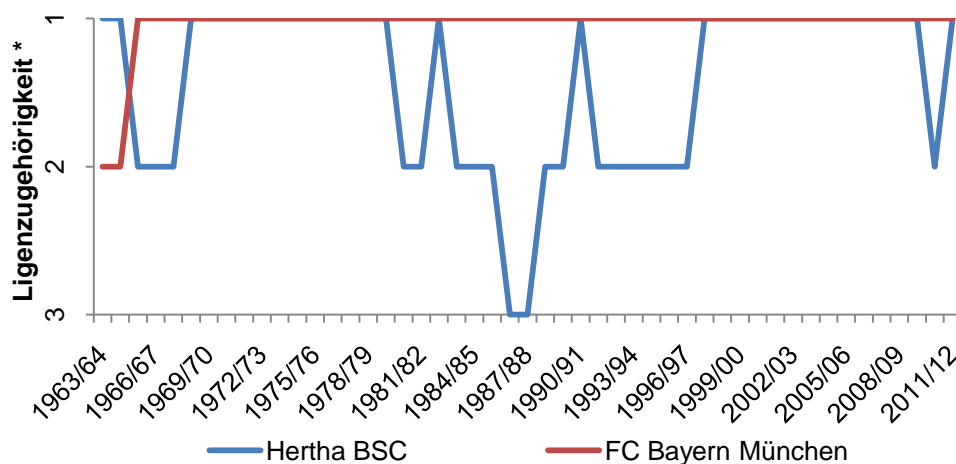


Abb. 21: Sportliche Präsenz der ersten Lizenzspielermannschaften des FC Bayern München und Hertha BSC (*eigene Abbildung, vgl. JAHN 2006, S. 404 ff sowie HOHENSEE/ HUBER/ MATHEJA 2009, S. 238 ff*)⁴³

22 nationale Meistertitel errangen die Bayern in dieser Zeit und etablierten sich damit deutlich vor der Konkurrenz (Borussia Mönchengladbach: 5 x Meister, Borussia Dortmund: 4 x Meister, Werder Bremen: 4 x Meister, Hamburger SV: 3 x Meister, VfB Stuttgart: 3 x Meister, 1. FC Köln: 2 x Meister, 1. FC Kaiserslautern: 2 x Meister und 4 weiterer Vereine mit jeweils einem Meistertitel) als sportlich erfolgreichster Verein der nunmehr 48-jährigen Bundesligageschichte (*vgl. HOHENSEE/ HUBER/ MATHEJA 2009, S. 238 ff*).

Anders erging es dagegen dem hauptstädtischen Verein von Hertha BSC. Während die bisher einzigen beiden Meistertitel aus der Zeit Anfang der 1930er Jahre datieren, gehörten die Berliner, im Gegensatz zum FC Bayern München, nicht dauerhaft dem Kreis der

⁴³ Die 2. Fußball-Bundesliga wurde erst in der Saison 1974/75 eingeführt. Bis zu diesem Zeitpunkt stellten die fünf Regionalligen (Nord, Nordost, West/Südwest, Süd und Berlin) die zweithöchste Spielklasse im deutschen Fußball dar (*vgl. WIKIPEDIA 2011 b*).

Bundesligisten an. Insgesamt 17 mal seit Bestehen der Bundesliga musste die Mannschaft in der zweithöchsten Spielklasse um Punkte kämpfen, einmal sogar für die Dauer von zwei Spielzeiten den Gang in die Drittklassigkeit antreten (vgl. JAHN 2006, S. 404 ff). Das jüngste Auftreten der Berliner in der sportlichen Zweitklassigkeit konnte mit Ablauf der Spielzeit 2010/11 nach nur einem Jahr mit dem überlegenen Gewinn des Meistertitels in der Zweiten Fußball-Bundesliga wieder beendet werden. Damit ist die „alte Dame“⁴⁴ aus Berlin ab der Saison 2011/12 wieder Mitglied in der Beletage des deutschen Fußballs, und wird sich deshalb sportlich wieder mit den besten Fußballklubs dieses Landes messen können.

Im Folgenden wird am Beispiel der beiden Traditionsvereine FC Bayern München und Hertha BSC zunächst die historische Entwicklung von ehemals gemeinnützigen Fußballvereinen zu Beginn des 20. Jahrhunderts bis hin zu Fußballunternehmen der Moderne dargestellt. Das Hauptaugenmerk der nachfolgenden Analyse soll vor allem aber den heutigen Strukturen, Möglichkeiten und dem Umfeld beider Vereine gelten, um die aktuelle Komplexität dieser Fußballunternehmungen nachhaltig abbilden sowie die Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Betrachtung der Fußballbranche verdeutlichen zu können.

4.1 Historische Entwicklung & Porträt der Vereine

4.1.1 Kurzporträt

4.1.1.1 FC Bayern München (cs)

Vereinsname: FC Bayern München e.V.



Anschrift: Säbener Straße 51-57,
81547 München

Homepage: www.fcbayern.telekom.de

Gründung: 27. Februar 1900

Vereinsfarben: Rot-Weiß

Mitglieder: 162.187 (Stand: 30.11.2010)

Sportarten: Fußball, Basketball, Handball,
Schach, Kegeln, Tischtennis,
Turnen

(Quelle Vereinslogo und Daten: FC BAYERN MÜNCHEN 2011 a, c und j)

⁴⁴ Im Volksmund auf Grund des Vereinszusatzes „Hertha“ (altdeutscher weiblicher Vorname, Anm. d. Verfasser) liebevoll gebrauchte Bezeichnung für Hertha BSC.

Der Club ist im Stadtteil Giesing beheimatet und vor allem wegen seiner Fußball-Abteilung bekannt. Im Jahre 2002 wurde die FC Bayern München AG gegründet. Der Mutterverein FC Bayern München e.V. hält einen Anteil von 81,82 Prozent an der bisher nicht börsennotierten Aktiengesellschaft. Auf die beiden Partner adidas AG und AUDI AG entfällt jeweils ein Anteil von 9,09 Prozent des Aktienpakets. Die AG ist im Bereich des Lizenzfußballs für den Spielbetrieb der 1. Mannschaft, der Amateure/ U23, der A- und B-Jugendmannschaften sowie der Frauenfußballabteilung verantwortlich. Die 1. Mannschaft des FC Bayern München spielt seit der Saison 2005/06 in der Münchner Allianz Arena (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 a, c und j sowie SPOX 2011).

4.1.1.2 Hertha BSC (rk)

Vereinsname: Hertha BSC (Hertha, Berliner Sportclub e.V.)



Anschrift: Hanns-Braun-Straße, Friesenhaus 2, 14053 Berlin

Homepage: www.herthabsc.de

Gründung: 25. Juli 1892

Vereinsfarben: Blau-Weiß

Mitglieder: 25.846 (Stand: 05.07.2011)

Sportarten: Fußball, Boxen, Tischtennis, Kegeln

(Quellen Vereinslogo und Daten: HERTHA BSC 2011 a sowie HERTHA BSC INTERN 2011 d)

Der Verein, der einst im Arbeiterbezirk Wedding entstand, residiert heute im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf und ist in seiner beinahe 120-jährigen Vereinsgeschichte vor allem durch seine Fußball-Abteilung in Erscheinung getreten. Der Spielbetrieb der Lizenzspieler-Mannschaft, der Amateur- sowie der A-Jugend-Mannschaft wird durch die im Jahre 2001 gegründete Hertha BSC GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien (bis Februar 2008 firmierte die Kapitalgesellschaft unter dem Namen: Hertha BSC KG mbH aA) durchgeführt (vgl. JAHN 2006, S. 266). Die Hertha BSC GmbH & Co. KGaA ist hundertprozentige Tochter des Hertha BSC e.V. (Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 8). Die Heimspiele der Fußball-Lizenzspielermannschaft werden im größten Multifunktionsstadion der Hauptstadt⁴⁵, dem Olympiastadion in Berlin-Charlottenburg ausgetragen.

⁴⁵ Nach dem Stadionumbau, der im Jahre 2004 abgeschlossen wurde, verfügt das Berliner Olympiastadion nach offiziellen Angaben über ein Fassungsvermögen von 74.220 (erweiterbar auf 74.400) Zuschauern (vgl. HERTHA BSC 2011 m).

4.1.2 Meilensteine der Vereinsgeschichte

4.1.2.1 FC Bayern München (cs)

Gründung am 27. Februar 1900 – Die Geschichte des FC Bayern München beginnt an dem Tag, als sich der Männerturnverein 1879 München (MTV) im Gasthaus „Bäckerhöfl“ zu einer Sitzung traf. Die erst drei Jahre junge Fußball-Abteilung des Vereins wollte diese Gelegenheit nutzen, um den Verband Süddeutscher Fußballvereine, gegründet im Jahre 1897, beizutreten. Die neue Sportart, u.a. als Fußfümmelei, englische Krankheit und Stauchballspiel verpönt, wurde zu jener Zeit noch von vielen national-konservativen und militärisch gesinnten Turnern, auch aus den eigenen Reihen mit Argwohn und Skepsis betrachtet. Die sich immer größerer Beliebtheit erfreuende „Kickerei“ in den (Turn-)Verein zu integrieren, diente letztendlich nur dem Ziel, *„die Organisation des Spiels unter ihre Kontrolle zu bringen“* (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 17 sowie vgl. BR ONLINE 2011 a). So kam es auch dazu, dass sich die versammelten Mitglieder gegen einen Zutritt zum überregionalen Fußballverband aussprachen. Zutiefst enttäuscht und zugleich erbost über diese Entscheidung, verließen die „Fußballrebell“ daraufhin die Versammlung, um noch am selben Abend in der Gaststätte „Gisela“ unter der Anführung des Preußen Franz John aus Berlin den FC Bayern aus der Taufe zu heben (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 17 f sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2011 f). Dieser beschreibt die Vorgänge der Gründung in einem späteren Brief an einem Freund wie folgt:

„Mit genau 11 Mann haben wir dann Bayern gegründet, gerade eine Mannschaft. Um den Namen wurde noch hart gekämpft. Ich und andere waren für Bayern, andere fürchteten eine Verwechslung mit Bavaria.“⁴⁶ (FC BAYERN MÜNCHEN 2001, S. 82)

Doch der neu gegründete Fußballclub, dessen Vereinsfarben zunächst blau und weiß waren, konnte alles andere als eine bayerische Herkunft vorweisen. Seine Gründer waren Sachsen, Hanseaten, Preußen sowie jüdischer Herkunft, weshalb der FC Bayern bald als Verein der „Zuagroasten“ und der Juden verschrien wurde. Viele der „Nicht-Münchner“ und „Nicht-Bayern“, vor allem Künstler, Studenten, Kaufleute und andere Selbständige, hatte es aus beruflichen und persönlichen Gründen in die Hauptstadt des Freistaates verschlagen. Sie ließen sich vornehmlich im Stadtteil Schwabing, dem Zentrum der Münchner Bohème-Szene, nieder (vgl. BR ONLINE 2011 a). Auch der FC Bayern war im Viertel der Künstler und Intellektuellen beheimatet und erlangte deshalb schnell das Prädikat einer elitären Gesellschaft, das dem Verein noch heute, begleitet von Eigenschaften wie Arroganz, Qualitätsbewusstsein und Internationalität, anhaftet. Ganz bewusst entschieden sich die Gründungsväter damals dazu, den FC Bayern als Club und nicht als Sportverein zu bezeichnen. Die Spieler trugen ausgefallene Strohhüte aus Frankreich. Zudem mussten Spieler der ersten Mannschaft – zumindest bis zum 1. Weltkrieg – wenigstens die Mittelschule absolviert haben. Das Modische und Fremdartige des Vereins wurde von sei-

⁴⁶ Die Gründungsurkunde trägt insgesamt 17 Unterschriften. Sechs Gründer unterschrieben erst wenige Tage später (vgl. FC Bayern München 2001, S. 82).

nem Boheme geprägtem Umfeld begrüßt und dementsprechend gepflegt (vgl. *SCHULZE-MARMELING 2003, S. 23 ff* sowie *RUDOLPH 2002, S. 11 f*). Aber nicht nur abseits des Platzes sorgte der FC Bayern für Gesprächsstoff. Der Club avancierte innerhalb kürzester Zeit zur sportlichen Nummer 1 im Münchner Fußballgeschehen. Nach einigen Trainingsspielen trat der Club im März 1900, in seinem ersten offiziellen Spiel, auf den 1. Münchener FC und besiegte diesen auf dem Platz der Schyrenwiese mit 5:2. Es folgten weitere Kanter Siege: 12:1 gegen den hoch eingeschätzten FC Bavaria und sogar ein 15:0 gegen den FC Nordstern. Mit besonders großer Genugtuung dürfte die Verantwortlichen und Spieler des FC Bayern jedoch der eindrucksvolle 7:1-Sieg über den MTV im Juni des Gründungsjahres erfüllt haben. Im Jahre 1902 traten die Bayern dann erstmals gegen den TSV München 1860 an und entschieden das Duell mit 2:0 für sich. Zudem errangen sie ihre ersten Titel. Zwischen 1902 und 1905 gewann der FC Bayern viermal in Folge die inoffizielle Münchner Fußball-Meisterschaft. Trotz lokaler Vorherrschaft enttäuschte der Club in den Ausscheidungsrunden um den Titel der Süddeutschen Meisterschaft. Kontrahenten wie die Stuttgarter Kickers oder der Karlsruher FV waren einfach zu stark (vgl. *SCHULZE-MARMELING 2003, S. 25 f* sowie *BR ONLINE 2011 a*).

1906 – Am 1. Januar jenen Jahres schlossen sich die Bayern dem Münchner Sport-Club (MSC) an, primär aus finanziellen Gründen. Sie behielten jedoch ihre Eigenständigkeit unter dem Namen „Bayern, Fußballabteilung des M.S.C.“ bei. Einzige Bedingung seitens des MSC war, dass die Fußballer anstelle von schwarzen nun rote Hosen tragen mussten. Die Eingliederung hatte darüber hinaus noch weitere Vorteile. Der MSC war zu jener Zeit Sammelbecken berühmter Leichtathleten. Bekanntester Aktiver war der Athlet Hanns Braun, der u.a. bei den Olympischen Spielen in Stockholm 1912 die Silbermedaille über 400 Meter gewonnen hatte. Zudem war der MSC wie der FC Bayern auch im Boheme-Zentrum Schwabing ansässig und verfügte über großzügige Räumlichkeiten im Hotel „Vier Jahreszeiten“, weshalb der MSC wie auch der FC Bayern als gut situierte Clubs galten. Der bürgerlich-elitäre Charakter des FC Bayern wurde dadurch nur noch gestärkt (vgl. *SCHULZE-MARMELING 2003, S. 31 f* sowie *BR ONLINE 2011 a*). Im jener Zeit vollzog der FC Bayern eine wesentliche Strukturreform, die aufzeigt, wie fortschrittlich der Club bereits in der Frühphase seiner Vereinsgeschichte dachte und handelte. Um die Spieler von den stetig wachsenden Verwaltungsaufgaben zu befreien und zu entlasten, damit diese sich voll und ganz auf das Fußballspielen konzentrieren konnten, „kam es zu einer strikten Trennung von Funktionsapparat und Mannschaft“ (*SCHULZE-MARMELING 2003, S. 33*).

1919 – Einige Monate nach dem 1. Weltkrieg erlebte der Fußball in Deutschland einen enormen Aufschwung. Die Einigkeit der Turner war weitestgehend zerschlagen und das Fußballspiel erfuhr eine soziale Ausbreitung, die sich zum Einen in der Zunahme aktiver Sportler und zum Anderen in einem immer größer werdenden Zuschauerzuspruch zeigte. Der MSC war nach dem Krieg fast vollständig zusammengebrochen, weshalb sich der FC Bayern im Frühjahr 1919 mit dem Turnverein Jahn zum Turn- und Sportverein (TuSpV) München zusammenschloss und nun als „Fußballabteilung Bayern“ auftrat. Im selben Jahr kehrte auch ein alter Bekannter zurück. Bereits zwischen 1913 und 1914 war Kurt

Landauer, Sohn einer jüdischen Kaufmannsfamilie, Präsident des FC Bayern. Während seiner zweiten Amtszeit bis 1933 setzte er sich für eine konsequente Jugendarbeit ein und orientierte sich damit an den internationalen Maßstäben des modernen Fußballs. Aus diesem Grund organisierte Landauer auch zahlreiche Begegnungen mit europäischen Fußballvereinen (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 38 ff sowie BR ONLINE 2011 a).

1922 – Bereits drei Jahre später trennte sich der FC Bayern wieder vom Turnverein Jahn. Dessen Verantwortliche hatten der Führung des FC Bayern zu Beginn ihres Zusammenschlusses zugesagt, einen zeitgemäßen und großen Sportplatz zu errichten – ein Versprechen, das sie jedoch nie erfüllten. Die Fußballer lösten sich deshalb aus dem Verein und waren seit 1906 nun erstmals wieder unabhängig: Der FC Bayern München war geboren (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 40 und S. 51 ff sowie BR ONLINE 2011 a).

1925/26 – Trotz aller Bemühungen dominierten Vereine wie der 1. FC Nürnberg, die SpVgg Fürth und der Karlsruher FV weiterhin das fußballerische Geschehen in Süddeutschland. Erst 1926 sollte der FC Bayern sein langersehntes Ziel erreichen. Höhepunkt in dieser Spielzeit war das Spitzenspiel gegen die SpVgg Fürth, welches der FC Bayern mit 4:3 für sich entscheiden konnte. Der Verein verstand es bereits zu jener Zeit, den Fußball zu inszenieren. So wurde der Spielball aus einem Flugzeug abgeworfen. Zudem war das Interesse an diesem Spiel riesengroß. 30.000 Zuschauer strömten ins Grünwalder Stadion in München, während unzählige Radiostationen aus dem Ausland ihre Reporter entsandten, um live zu berichten (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 55 ff sowie BR ONLINE 2011 a). Der „Fußball“ fasste den ersten Titelgewinn des FC Bayern in der Süddeutschen Meisterschaft zeitgemäß wie folgt zusammen:

„Die Nürnberger-Fürther-Fußballhochburg wurde am 11. April 1926 nachmittags 4.25 Uhr durch ein Schuss ins Tor getötet. Friede ihrer Asche! Die neue Fußball-Hochburg heißt München! Der König ist tot! Es lebe der König!“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 60)

Doch das Sportblatt sollte nicht ganz Recht behalten. Zwar qualifizierten sich die „Rothosen“, wie sie seit 1919 genannten wurden, als Süddeutscher Titelträger auch erstmals für die Deutsche Meisterschaft, konnten ihrer Favoritenrolle jedoch keineswegs gerecht werden. Bereits in der ersten Runde unterlagen die Bayern dem krassen Außenseiter Fortuna Leipzig überraschend mit 0:2 und schieden vor 25.000 Zuschauern auf dem Wacker-Platz in Leipzig aus (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 60 ff sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2011 f).

1931/32 – In der Saison 1931/32 schafften die „Rothosen“ den Einzug ins Finale um die Süddeutsche Meisterschaft. Das Spiel musste nach 80 Minuten beim Stand von 2:0 für die Frankfurter Eintracht abgebrochen werden, nachdem Fans der Münchner den Platz gestürmt hatten. Die Anhänger der Münchner beschuldigten den Schiedsrichter vehement, ihrer Mannschaft zwei eindeutige Handelfmeter verweigert zu haben. Beide Finalisten waren jedoch schon vor diesem Spiel automatisch für die Endrunde um die Deutsche Meisterschaft qualifiziert, weshalb die Kontrahenten auch auf ein Wiederholungsspiel verzichteten. In der Deutschen Meisterschaft stießen die „Rothosen“ erstmals bis ins Finale

vor. Im Halbfinale konnte sie dabei den fünfmaligen Meister 1. FC Nürnberg, den damaligen deutschen Rekordtitelträger, besiegen. Im Finale um die Deutsche Meisterschaft traf man auf einen altbekannten Gegner. Im Endspiel in Nürnberg mussten die Münchner vor 55.000 Zuschauern gegen die Mannschaft von Eintracht Frankfurt antreten. Zwar galten die Bayern als Favorit auf den Titel, zugleich verfolgte sie aber der Ruf einer launischen Diva. Zudem fürchteten die Münchner, dass Nürnberg seinen Charakter als neutraler Austragungsort nach dem Halbfinale verlieren würde. Dies sollte sich jedoch nicht bestätigen. Dank eines verwandelten Handelfmeters führten die „Rothosen“ zur Halbzeit mit 1:0. Nach der Pause spielten die Frankfurter immer stärker auf, schafften es aber nicht, die Abwehr und den Torhüter der Bayern zu überwinden. Schließlich setzte sich Bayern-Stürmer Krumm gegen zwei Frankfurter durch und besiegelte mit seinem Torschuss den 2:0-Finalsieg. Die Bayern-Fans stürmten –diesmal nach Abpfiff – das Spielfeld und trugen ihre Helden auf Händen. Der FC Bayern stieg mit dem ersten Deutschen Meistertitel nun endgültig in den Kreis der leistungsstärksten und prominentesten Fußballvereine Deutschlands auf. Darüber hinaus wurden verschiedene Spieler der Bayern nun immer wieder in die Nationalmannschaft berufen (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 63 ff sowie BR ONLINE 2011 a).

1933 – 1951 – Mit der Machtergreifung Hitlers am 30. Januar 1933 „war das Thema Profifußball für zwölf Jahre vom Tisch, vermutlich zur Erleichterung einer ganzen Reihe von Fußballoberen“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 73), fasste der Historiker Arthur Heinrich die nationalsozialistische Zeit zusammen. Besonders hart hatte es den FC Bayern getroffen. Dass an der Spitze des bereits in den Anfangsjahren verpönten „Juden-Clubs“ mit Kurt Landauer⁴⁷ ein jüdischer Präsident saß, war den Nazis seit längerer Zeit ein Dorn im Auge. Kurz nach der Machtübernahme der Nazis verließen einflussreiche Bayern-Funktionäre jüdischer Herkunft das Land. Neben Kurt Landauer flüchteten u.a. der österreichisch-jüdische Meistertrainer Richard Dombi sowie der Jugendkoordinator Otto Beer in die Schweiz. Die tragenden Säulen des sportlichen Aufstiegs waren somit von der Bildfläche verschwunden. Zwar gab es bereits zu Beginn der 1930er Jahre eine Minderheit bekennender Nazis im Verein, doch die „Arisierung“ des Juden-Clubs dauerte deutlich länger als bei anderen Vereinen. Die Mitgliederzahlen sowohl im Jugend- als auch im Herrenbereich schrumpften erheblich (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 63 ff sowie BR ONLINE 2011 g, h). Die Nachkriegszeit begann zunächst vielversprechend. Kurt Landauer kehrte aus seinem Schweizer Exil zurück. Der Umstand, dass er als Jude das Amt des Vereinspräsidenten (1947-1951) zum dritten Mal bekleidete, „erschien als glaubwürdigster Beweis für ein lauterer – sprich: demokratisches – Ansinnen des Vereins“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 108 sowie vgl. BR ONLINE 2011 h). Außerdem bewies Landauer diplomatisches Geschick und unterhielt gute Kontakte zu den Alliierten. Bereits 1946 zog der FC Bayern in die Säbener Straße, in der er noch heute seinen Trainings- und Geschäftsstellenbetrieb unterhält. Doch die sportliche Talfahrt konnten die

⁴⁷ Zusammen mit seinem jüdischen Freund Walther Bensemman hatte Landauer in jener Zeit zahlreiche internationale Freundschaftsspiele organisiert. Bensemman selbst hatte 1920 den Kicker ins Leben gerufen und arbeitete als Herausgeber und Chefredakteur in einer Person (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 486).

Bayern nach dem Deutscher Meistertitel von 1932 nicht stoppen. Vielmehr verschwand der FC Bayern zunächst im Mittelmaß und erlebte seine „*magersten Jahren in der Nachkriegsgeschichte*“ (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 113)

1954 – 1956 – Absoluter Tiefpunkt waren die Spielzeiten von 1954 bis 1956: Die Bayern beendeten jene erste Saison auf dem 16. und damit letzten Tabellenplatz. Es sollte jedoch der einzige Abstieg in der Vereinsgeschichte bleiben. In der Zweitklassigkeit tat sich der Münchner Verein lange schwer, konnte letztendlich aber doch die Vize-Meisterschaft und damit den direkten Wiederaufstieg sichern (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 100 ff sowie BR ONLINE 2011 g).

1956/57 – Während man als Aufsteiger bis zuletzt gegen den Abstieg kämpfte, überraschte der FC Bayern München mit dem ersten Triumph im Wettbewerb um den DFB-Pokal, als man im Finale mit 1:0 gegen Fortuna Düsseldorf gewann (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 100 ff sowie BR ONLINE 2011 g).

1962 – Auf einer Mitgliederversammlung im April 1962 wählten die Anwesenden mit Wilhelm Neudecker einen neuen Präsident. Der Unternehmer, der „*in einer typischen Nachkriegskarriere vom Maurer zum [millionenschweren] Baulöwen*“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 131) aufgestiegen war, galt zu jener Zeit als umstritten. Zunächst sollte er nur eine Interimslösung sein, da sein Vorgänger Roland Endler lediglich eine einjährige Amtspause einlegen wollte. Doch als der arbeitswütige Neudecker von seiner Rolle als Lückenbüßer erfuhr, war dessen Ehrgeiz erst recht geweckt. So schlug er den Weg von Ex-Präsident Landauer wieder ein und setzte konsequent auf die Jugendarbeit. Er war der Meinung, dass der Verein „*hervorragende Lehrmeister [...] und vielleicht noch ungeschliffene, aber lernbegierige Provinz-Fußballer [besitze], deren Talente mehr versprechen als große Namen*“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 131). Darüber hinaus ließen die leeren Vereinskassen keine andere Wahl, als auf die Jugend zu bauen. Mit Sepp Maier, Franz Beckenbecker und Gerd Müller, die später auch in der Nationalmannschaft eine entscheidende Achse bilden sollten, fanden drei aufstrebende Talente in jungen Jahren – mitunter auch auf glückliche Weise – den Weg zum FC Bayern (FC BAYERN MÜNCHEN 2011 g). Zudem schuf der Präsident mit seiner unternehmerischen Philosophie und Energie eine professionelle Führungsstruktur im Verein. An dessen Spitze installierte er Robert Schwan, mit dessen Geschäftssinn und Organisationstalent die Personalstrukturen zunehmend an die eines modernen Industriebetriebes angeglichen wurden. Zunächst arbeitete Schwan zwei Jahre ehrenamtlich im Verein. Im Jahre 1966 stellte Neudecker ihn als den ersten hauptamtlichen Klubmanager der Bayern vor. Zu Beginn seiner Karriere als Manager soll Schwan 5.000 DM monatlich erhalten haben. Der ehemalige Direktor einer Versicherung führte zunächst ein Prämiensystem ein, welches, wie Franz Beckenbecker später gestand, nicht annähernd den Statuten des DFB entsprach (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 131 ff).

1963 – Als feststand, dass der DFB mit der Bundesliga ein eingleisiges Fußball-Oberhaus ins Leben rufen würde, bewarben sich 46 Vereine für die neue Eliteklasse beim deut-

schen Fußballdachverband. Der FC Bayern betrachtete die sofortige Aufnahme in die Bundesliga als eine selbstverständliche Angelegenheit, hatte man doch in den letzten Spielzeiten wieder respektable Ergebnisse erreicht und damit die wesentlichen Kriterien des DFB erfüllt. Am 11. Mai 1963 machte sich dann jedoch große Ernüchterung breit, als der Antrag der Bayern abgelehnt wurde. Es sei „*nicht ratsam*“, so der DFB in seiner Begründung, „*zwei Vereinen am gleichen Ort eine Lizenz für die Bundesliga zu erteilen*“ (BR ONLINE 2011 f). Weiter hieß es in dem Brief:

„[...] Nach der schon vorab erfolgten Benennung der Vereine 1. FC Nürnberg und Eintracht Frankfurt standen für die Bewerber aus dem Bereich des Süddeutschen Fußball-Verbandes nach dem Beschluss des DFB-Beirates noch drei Plätze zur Verfügung. Einer dieser drei Plätze wurde dem TSV 1860, als dem süddeutschen Meister dieses Jahres, zugesprochen [...]“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 134)

Die beiden restlichen Plätze wurde an den VfB Stuttgart und den Karlsruher SC vergeben. Neudecker sprach wutentbrannt von „*fadenscheinigen Begründungen*“ und forderte „*Gerechtigkeit für den FC Bayern*“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 134). Selbst ein 12-seitiges Protestschreiben des FC Bayern wurde ebenso, wie die Beschwerden zwölf weiterer Vereine, wie etwa Alemannia Aachen und Kickers Offenbach, die sogar den Rechtsweg bemüht hatten, vom DFB-Bundestag abgeschmettert (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 134 f).

1963 – 1965 – So musste sich der FC Bayern zunächst in das zweite Glied, die Regionalliga, einreihen. Dennoch blieb die junge Münchner Mannschaft zusammen und entwickelte sich fortan prächtig. Unter der Führung des einstigen Weltklassem Spielers Zlatko Cajkovski aus Jugoslawien, der ein Jahr zuvor noch den 1. FC Köln zur Deutschen Meisterschaft geführt hatte, spielten die Münchner zwei Spielzeiten in der Regionalliga Süd. Mit einem Durchschnittsalter von 21,8 Jahren und mit nicht weniger als 14 Eigengewächsen im 25-köpfigen Kader schaffte der Club im zweiten Anlauf den Aufstieg in die Bundesliga und stellte damit die Weichen für die erfolgreichste Zeit in der Vereinsgeschichte des FC Bayern München (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 134 f).

1965/66 – Die erste Saison im Oberhaus des deutschen Fußballs verlief für den Aufsteiger aus München äußerst erfolgreich. Viele Fans und Fußballkenner zweifelten zunächst an der Bundesligatauglichkeit der jungen Münchner-Truppe um Franz Beckenbauer und Co. Doch jene Saison schloss man mit einem überraschenden dritten Tabellenplatz ab. Zudem stieß man im Wettbewerb um den DFB-Pokal bis ins Finale vor, in dem sich die Münchner gegen den Meidericher SV mit 4:2 nach Verlängerung durchsetzten (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 134 f).

1966/67 – Auf Grund des Pokalsieges der Vorsaison qualifizierte sich der FC Bayern München erstmals für einen europäischen Wettbewerb, für den Europapokal der Pokalsieger. So tanzten die „Rothosen“ in der folgenden Saison auf drei Hochzeiten. Zwei davon gestalteten sie dabei äußerst erfolgreich. Neben der Verteidigung des DFB-Pokals – im Finale setzte man sich souverän mit 4:0 gegen den Hamburger SV durch – konnten sich die Bayern über ihren ersten internationalen Titel freuen. Im Endspiel um den Euro-

papokal der Pokalsieger traf man auf den schottischen Vertreter Glasgow Rangers. Nach torlosen 90 Minuten, gelang der Siegtreffer in der Verlängerung (vgl. *BR ONLINE 2011 d*).

1968/69 – Am Ende dieser Spielzeit stand der erste Deutsche Meistertitel des Vereins seit der Gründung der noch jungen Bundesliga. Mit dem Sieg des DFB-Pokals machten die Bayern zudem ihr erstes Double⁴⁸ perfekt (vgl. *BR ONLINE 2011 d*).

1970/71 – Der FC Bayern war nun endgültig im Kreis der nationalen Fußballelite angekommen. Zu Beginn jener Saison verpflichteten sie mit Udo Lattek einen zum damaligen Zeitpunkt unbekannten Trainer. Der neue Übungsleiter, der zuvor beim DFB im Jugendbereich tätig war, konnte zwei Jugendnationalspieler, Uli Hoeneß und Paul Breitner, von einem Wechsel zu den „Rothosen“ überzeugen. Die beiden Spieler *„sollten einen neuen Typus von Fußballer repräsentieren, der die gesellschaftliche Fortentwicklung des Fußballs dokumentierte“* (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 162). Zudem strotzten sie vor Selbstvertrauen, weshalb man ihnen des Öfteren einen arroganten Charakter nachsagte (Vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 161 f sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2011 h).

1972 – Anfang der 1970er Jahre erhielten die Münchner eine neue Spielstätte. Das Olympiastadion, eigens gebaut für die Sommerspiele 1972, sollte der Austragungsort eines spannenden „Bundesligafinales“ der Saison 1971/72 werden. In der neuen Arena, unweit der Theresienwiese, empfing der Spitzenreiter aus München den Zweitplatzierten Schalke 04, der den „Rothosen“ ihre zweite Deutsche Meisterschaft noch abjagen wollte. Die Partie – End- und Eröffnungsspiel zugleich – konnten die Münchner souverän mit 5:1 für sich entscheiden. Das Olympiastadion war an diesem Tag mit 80.000 Zuschauern mehr als komplett ausverkauft und bescherte dem Verein mit etwa 1,2 Mio. DM die erste Millioneneinnahme seiner Vereinsgeschichte (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 168 f sowie *BR ONLINE 2011 d*).

1974 – 1976 – Die „goldenen Jahre“ standen bevor. Während man zu einer festen Größe im deutschen Fußball aufgestiegen war, gesellten sich die Münchner auch zum Kreis der europäischen Renommierklubs wie der FC Liverpool, Ajax Amsterdam und Real Madrid. Mit einem „lupenreinen“ Titelhattrick 1974, 1975 und 1976, im internationalen Wettbewerb um den Cup der Landesmeister, avancierte *„der Klub zum internationalen Repräsentanten des deutschen Fußballs“* (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 182) und erlebte die erfolgreichsten Jahre in seiner Vereinsgeschichte. Die Münchner Mannschaft bestand zu jener Zeit aus namhaften Spielern wie Franz Beckenbauer, Sepp Maier, Uli Hoeneß, Paul Breitner und Georg Schwarzenbeck. In der Saison 1974/75 gesellte sich schließlich auch Karl-Heinz Rummenigge hinzu (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 180 ff und 196 ff sowie *BR ONLINE 2011 b*). Doch die Bayern-Verantwortlichen um Robert Schwan und Wilhelm Neudecker mussten diese Erfolge und vor allem dieses Starensemble mit all sei-

⁴⁸ Als „Double“ bezeichnet man im Fußball den Gewinn der beiden nationalen Titel Meister und Pokalsieger innerhalb einer Saison (Anm. des Verfassers).

nen Weltklassemannspielern teuer bezahlen, wie Ulfert Schröder, Journalist und Buchautor der damaligen Zeit, beschreibt.

„Müller wollte so viel verdienen wie Beckenbauer, Maier wurde wegen einer Gehaltserhöhung vorstellig, [...] Breitner und Hoeneß stellten Forderungen und sahen sie erfüllt. [...] Neudecker meldete nach jeder neuen Verhandlung den Erfolg: Es ist gelungen, den Spieler beim FC Bayern zu halten. Der Preis dafür? Die Mannschaft wurde zum Moloch, der sich selbst aufzufressen droht. Sechs Millionen Mark [...], keine andere Bundesliga-Mannschaft ist so teuer, keine steht unter einem derartigen [...] Druck, erfolgreich zu sein.“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 200)

1979 – Mit dem Gewinn des Welpokals 1976, einige Monate nach dem dritten Triumph im Europapokal der Landesmeister, stand die ruhmreiche Mannschaft am Höhepunkt und damit zunächst am Ende ihres bis dato erfolgreichen Schaffens. Das Spiel der Münchner ließ sich nun eher mit Eigenschaften wie Glück und Routine, als mit fußballerischer Überlegenheit und Sachverstand charakterisieren. Erst nach einer Übergangsphase von drei Spielzeiten, geprägt von einer Neubesetzung der Führungsetage sowie der damit einhergegangenen Modernisierung und weiteren Professionalisierung im Verein, erlebte der FC Bayern einen Aufschwung zurück zur nationalen Spitze (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 278, BR ONLINE 2011 b). Beckenbauer verabschiedete sich 1977 in die USA (Cosmos New York). Zwei Jahre später folgte der Gerd Müller, der sogenannte „Bomber der Nation“, dem „Kaiser“ ins weit entfernte Amerika, während Sepp Maier, der Dritte der berühmten Bayern-Achse, seine Karriere beendete. Paul Breitner hingegen fand 1978, nach vierjähriger Abstinenz, den Weg aus Madrid, über Eintracht Braunschweig, zurück in die bayerische Landeshauptstadt. Doch die wirkungsvollste Veränderung sollte der Wechsel von Uli Hoeneß – vom Spielfeld ins Management der Bayern – werden. Nachdem er in der Rückrunde der Saison 1978/79 auf Leihbasis für den 1. FC Nürnberg gespielt hatte, kehrte er im Sommer 1979, im Alter von 27 Jahren, als jüngster Manager der Bundesligageschichte zum FC Bayern zurück. Hoeneß musste im besten Fußballalter wegen anhaltender Knieverletzungen seine Fußballschuhe an den Nagel hängen (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 211 ff sowie BR ONLINE 2011 b). Als er die Nachfolge von Robert Schwan antrat, hatte der Verein schon seit Jahren Steuerschulden in Höhe von 3,5 Mio. DM verschleppt. Hoeneß beschrieb die damalige Situation wie folgt: *„Neudecker hatte vor, mich zu verheizen, weil er damals schon wusste, dass diese Steuerprobleme auf den Verein zukommen. Er hat gemerkt, hier geht alles den Bach runter.“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 222).* Der neue Manager wollte die Bayern wieder salonfähig machen und eine schlagkräftige Mannschaft aufbauen, die sich mit den Großen Europas würde messen können. Sein Hauptaugenmerk verfolgte jedoch das Ziel, den Münchnern eine größere Unabhängigkeit von den Zuschauereinnahmen zu verschaffen und damit verbunden neue Finanzierungsquellen zu erschließen (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 222 sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2011 g). Mit der Ära Hoeneß begann eine „Revolution“ beim FC Bayern München. Er teilte seine Vision, dessen Vorbild der spanische Renommierklub Real Madrid war, mit Paul Breitner, der seinerseits drei Jahre bei den „Königlichen“ gespielt hatte. Hoeneß beschrieb seine Faszination damals wie folgt: *„Real war das Nonplusultra [...]. Fünfmal hintereinander Europapokalsieger der Landesmeister. Die haben ganz in Weiß gespielt. Ohne irgendeinen Werbestreifen. Das war Wahnsinn.“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 224).* Während Uli Hoeneß als Mana-

ger des Vereins fungierte, avancierte Paul Breitner zum Manager der Mannschaft, indem er u.a. *„bessere Spieler, bequemere Reisen, bessere Betreuung [...], weniger Freundschaftsspiele“* (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 225) einforderte. Hoeneß schaffte darauf hin neue und vor allem professionellere Führungs- und Infrastrukturen. Mit Dr. Müller Wohlfahrt, der zuvor zwei Jahre lang bei Hertha BSC tätig war, konnte man einen Vereinsarzt verpflichten, *„der wirklich rund um die Uhr für die Mannschaft da“* war (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 225), so Hoeneß. Neben der Installation einer medizinischen Abteilung wurde das Trainingsgelände an der Säbener Straße zunehmend ausgebaut (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 224 ff).

1986/87 – Auch sportlich ging es mit den Bayern wieder aufwärts. In den 1980er Jahren konnten sie insgesamt neun nationale Titel (sechs Meisterschaften und drei Pokalsiege) feiern. Während sie zum populärsten Verein in Deutschland aufstiegen, waren sie zugleich auch die meist gehassten Akteure der Fußball-Bundesliga. Die Offiziellen, allen voran Uli Hoeneß und Udo Lattek, präsentierten sich in der Öffentlichkeit oftmals als arrogante Fußballkenner, nicht zuletzt, weil man mit der Spielzeit 1986/87 endgültig zum titelreichsten Club im bundesweiten Fußball avancierte. Es war ein Aufschaukeln zweier Seiten: Je mehr Ablehnung und Hass die Bayern erfuhren, desto arroganter, kämpferischer und selbstbewusster traten sie auf (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 278 f sowie BR ONLINE 2011 b, weitere Ausführungen siehe Kapitel 4.1.4.1 *„Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale – FC Bayern München“*: *„1985/86 – Fehde mit Willi Lemke“* und *„1989 und 2000 – Fehde mit Christoph Daum und dessen „Kokainaffäre“*).

1999 – 2001 – Die 1990er Jahren begannen turbulent. Trainer wie Jupp Heynckes, Erich Ribbeck, der Italiener Giovanni Trapattoni und Otto Rehhagel konnten den sportlichen Erwartungen nicht immer gerecht werden, so dass einst beispielsweise der zurückgekehrte Beckenbauer – ab 1994 Präsident im Verein – als Retter in der Not in die Presche springen musste (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 e). Erst mit der Verpflichtung von Ottmar Hitzfeld, der mit zwei Meistertiteln sowie dem Gewinn der UEFA Champions League 1997 im Gepäck, aus Dortmund an die Isar wechselte, kehrte Beständigkeit auf der Position des Trainers ein (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 351 ff sowie BR ONLINE 2011 c). Gleich in seiner ersten Saison holte er die Deutsche Meisterschaft und stand mit seiner Mannschaft zudem in den Endspielen um den DFB-Pokal sowie um die UEFA Champions League. Doch beide Spiele gingen verloren. Besonders schmerzlich war der schon sicher gewähnte Sieg gegen Manchester United im Finale um die Krone Europas, als man das Spiel nach zwei Toren der Engländer in der Nachspielzeit doch noch mit 1:2 verlor. Oliver Kahn bezeichnete diesen Knockout in letzter Sekunde seiner Zeit als die *„Mutter aller Niederlagen“* (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 356 sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2011 i). Zwei Jahre später standen die Münchner um Kahn, Effenberg und Elber wieder im Finale der europäischen Königsklasse. Diesmal hieß der Gegner FC Valencia. Nach 120 Minuten war es schließlich Oliver Kahn, der mit drei Glanzparaden im entscheidenden Elfmeterschießen zum Held des Abends avancierte. Die Bayern gewannen am Ende mit 5:4 (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 387 sowie BR ONLINE 2011 e).

2002 – Im Jahre 2002 stimmten die Mitglieder des FC Bayern München nach langen Diskussionen dem Entschluss der Verantwortlichen um Hoeneß, Rummenigge und Beckenbauer zu, einen Teil der Fußball-Abteilung des Muttervereins FC Bayern München e.V. in die FC Bayern München AG auszugliedern, „um professionellere Strukturen zu schaffen und den Neubau der Allianz Arena finanzieren zu können“ (BAUSENWEIN 2009, S. 261).

2005 – Mit der Allianz Arena wurde das nächste Großprojekt in Kooperation mit dem städtischen Erzrivalen 1860 München in Angriff genommen wurde. Dafür wurde das Unternehmen Allianz Arena München Stadion GmbH gegründet, an dem beide Vereine zu je 50 Prozent beteiligt waren. Die Bauzeit betrug rund drei Jahre (vgl. BAUSENWEIN 2009, S. 262). Schon 2002 äußerte Hoeneß seine Skepsis gegenüber der Wirtschaftlichkeit des Partners: „Es wird sich in den nächsten Jahren zeigen, ob die Sechziger ihren Beitrag leisten können. [...] Und in dieser Frage kommt es für 1860 auf die sportliche Entwicklung an: ob sie auch international mitspielen.“ (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 469, weitere Ausführungen siehe Kapitel 4.2.4.1 „Trainings- und Wettkampfanlagen – FC Bayern München“).

4.1.2.2 Hertha BSC (rk)

Vorwort des Verfassers:

Die Ausführungen zu den Meilensteinen der Vereinsgeschichte von Hertha BSC stützen sich inhaltlich ebenso wie die Abhandlungen in Kapitel 4.1.4.2 „Historischen Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale – Hertha BSC“ im Wesentlichen auf das überarbeitete und im Jahre 2006 neu aufgelegte Werk von Michael JAHN: „Nur nach Hause geh’n wir nicht – Die Geschichte von Hertha BSC Berlin“. Das Buch ist im Göttinger Verlag *Die Werkstatt* erschienen. Dieser Verlag hat sich auf Fußball-Fachliteratur und dabei unter anderem auf die Publikation von Vereins-Chroniken spezialisiert. Im abschließenden Kapitel des genannten Buches „Zum Autor“ ist Folgendes über den Buchautor zu lesen:

„Michael Jahn, Jahrgang 1952, arbeitet seit 1985 als Sportredakteur bei der Berliner Zeitung, für die er auch von Fußballwelt- und Europameisterschaften und Olympischen Spielen berichtete. Jahn gilt als profunder Kenner der Berliner Fußballszene und beobachtet seit vielen Jahren intensiv den Weg von Hertha BSC.“ (JAHN 2006, S. 447)

Der Verfasser der entsprechenden Kapitel dieser Arbeit ist nach intensiver Lektüre dieser Vereins-Chronik davon ausgegangen, dass der Autor Michael JAHN die Geschichte von Hertha BSC sorgfältig recherchiert und aus neutraler Sicht wiedergeben hat. Anhand vor allem von Online-Publikationen (siehe Quellenangaben) wurden zahlreiche im Buch benannte Fakten zusätzlich überprüft.

Gründung am 25. Juli 1892 – Eine Parkbank auf dem Arkonaplatz – im Berliner Bezirk Prenzlauer Berg, in unmittelbarer Nachbarschaft zum Bezirk Wedding gelegen – war der historische Ort, an dem zwei Brüderpaare namens Lindner und Lorenz am 25. Juli des Jahres 1892 ihren eigenen Fußballverein gründeten. So hat es eine Enkelin von Otto Lorenz, einem der vier Gründungsmitglieder, glaubhaft versichert, als sie im November 2004

unter der Mitgliedsnummer 2571892 zum Ehrenmitglied von Hertha BSC ernannt wurde (vgl. JAHN 2006, S. 18 und S. 32 f). Auf dem Berliner Polizeipräsidium am damaligen Molkenmarkt, in der Nähe des historischen Nikolaiviertels, wurde der „BFC Hertha 92“ nach Erledigung der Gründungsformalitäten als Verein eingetragen. Der Name „Hertha“ geht auf eine Dampferfahrt zurück, die Fritz Lindner, einer der vier Gründungsmitglieder, gemeinsam mit seinem Vater auf der Havel erlebt hatte. Am Schornstein des Dampfers, der auf den Namen Hertha getauft worden war, prangten die Reedereifarben: Weiß mit blauen Streifen – bis heute die Vereinsfarben von Hertha BSC (vgl. JAHN 2006, S. 17 ff).

1893 – Bereits ein Jahr nach seiner Gründung schloss sich der Verein dem Deutschen Fußball- und Cricket-Bund (kurz: DFCB) an und wurde schon im darauffolgenden Jahr 1894 zum ersten Mal Meister in der zweithöchsten Berliner Spielklasse des DFCB. Nach dem Aufstieg musste der noch junge Verein allerdings Lehrgeld zahlen und stieg ohne einen einzigen Sieg oder ein Remis aus der höchsten Spielklasse wieder ab (vgl. JAHN 2006, S. 21).

1899 – Der BFC Hertha 92 trat dem lokalen Fußballdachverband VBB – Verband Berliner Ballspielvereine (Vorgänger des heutigen Berliner Fußball-Verbandes) bei (vgl. JAHN 2006, S. 21).

1900 – BFC Hertha 92 zählte zum Kreis der 86 Gründungsmitglieder des am 28. Januar gegründeten DFB. In jenem Jahr traten die Akteure des Vereins erstmalig in einheitlichen blau-weißen Trikots an (vgl. JAHN 2006, S. 24 sowie WIKIPEDIA 2011 c).

1902 – Auf dieses Jahr geht die erste Fusion des BFC Hertha 92 zurück. Durch den Zusammenschluss mit dem damaligen Berliner Verein FC Sevilla gewann man neue und viele spielstarke Fußballer hinzu und wagte sich in der Folge erstmals an einen überregionalen Vergleich gegen den Hamburger Fußballklub Britannia. Hertha gewann Hin- und Rückspiel und kassierte erstmals Eintrittsgelder (vgl. JAHN 2006, S. 21).

1904 – ... bezog der Verein zum ersten Mal eine eigene Spiel- und Trainingsstätte in der Nähe des Bahnhofes Gesundbrunnen im Berliner Arbeiterbezirk Wedding. Der Schebera-Platz – benannt nach dem Eigentümer der Anlage – bot einen ordentlichen und vor allem umzäunten Fußballplatz, so dass der Verein fortan regelmäßig Eintrittsgelder kassieren konnte (vgl. JAHN 2006, S. 22).

1906 – Nach dem ersten Gewinn der Berliner Meisterschaft zog der BFC Hertha 92 in die Endrunde um die Deutsche Meisterschaft ein und scheiterte dort erst im Halbfinale knapp mit 1:2 am späteren deutschen Meister VfB Leipzig (vgl. JAHN 2006, S. 22).

1910 – Unter dem Vereins-Vorsitzenden Wilhelm Wernicke, einem gelernten Bankkaufmann, entwickelte sich der Verein in jenen Jahren nicht nur sportlich, sondern auch wirt-

schaftlich prächtig. Die für damalige Verhältnisse recht hohen Zuschauerzahlen⁴⁹ resultierten vor allem aus den zahlreichen Freundschaftsspielen, die die Verantwortlichen seinerzeit pflegten. Am 4. Mai des Jahres gelang es dem BFC Hertha 92 als erstem Verein des europäischen Kontinents überhaupt, eine Mannschaft aus dem Mutterland des Fußballs zu schlagen. Einer der damals führenden englischen Profi-Vereine, der FC Southend United, wurde auf dem voll besetzten heimischen Schebera-Platz besiegt und so ebnete man den Weg für viele weitere Freundschaftsspiele gegen europäische Spitzenteams in jener Zeit (vgl. JAHN 2006, S. 23 f).

1914 – 1918 – Bei Ausbruch des Ersten Weltkrieges gab es in und um Berlin bereits etwa 18.000 Aktive, die in 183 organisierten Vereinen Fußball spielten. Doch angesichts des Leides, das dieser Krieg über Deutschland und ganz Europa brachte, rückte der Fußball schnell in den Hintergrund des öffentlichen Interesses. Die drei in jenen Jahren errungenen Berliner Meisterschaften für den BFC Hertha 92 kamen unter oft nicht regulären Bedingungen zustande, da viele aktive Fußballer der damaligen Zeit zum Kriegsdienst eingezogen wurden (vgl. JAHN 2006, S. 24 f).

1918/19 – Wie in den meisten anderen deutschen Fußballvereinen hatte der Erste Weltkrieg auch beim Berliner Verein Hertha 92 seine Spuren hinterlassen. Konnte man vor Kriegsbeginn noch zehn Mannschaften in allen Altersklassen für den Spielbetrieb melden, waren es nach Kriegsende nur noch deren vier. In der ersten Spielzeit nach Kriegsende erlebte der Verein seinen ersten Skandal: Die erste Herrenmannschaft wurde um die Weihnachtszeit 1818 vom Berliner Verband disqualifiziert und die Spiele der Rückrunde jeweils kampflos für die Gegner gewertet (vgl. JAHN 2006, S. 25; weitere Ausführungen in Kapitel 4.1.4.2 „Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale“).

1923 – Die Jahre nach dem Weltkrieg waren von einer enormen Massenarbeitslosigkeit geprägt, die zusammen mit den Folgen aus dem Skandal von 1818 für leere Vereinskassen sorgte. Schließlich konnte man sich kaum noch die Pacht für die Spiel- und Trainingsstätte am Schebera-Platz leisten und nahm Schulden auf. Als das Gelände wenig später verkauft wurde, unterlag man in den Verkaufsverhandlungen einem anderen Bewerber, dem Fußballverein SV Norden-Nordwest 98, der ein Jahr zuvor Berliner Meister geworden war (vgl. NNW98 2011). In der Folge stand der Verein BFC Hertha 92 ohne eigene Spiel- und Trainingsstätte da. Den einzigen Ausweg aus dieser Situation realisierte der damalige Vereinsvorsitzende Wilhelm Wernicke, indem er eine Fusion mit dem ebenfalls in Berlin-Wedding ansässigen, sportlich allerdings eher schwachen Fußballverein Berliner Sportclub von 1899 auf den Weg brachte (vgl. JAHN 2006, S. 27). Das Gelände des Fusionspartners lag unmittelbar gegenüber der bisherigen Spielstätte. Durch finanzstarke BSC-Mitglieder wurde im Juli des Jahres 1923 eine Sportplatz-Bau- und Betriebs-GmbH gegründet, die unmittelbar nach der Fusion am 7. August 1923 mit dem Ausbau des Platzes zu einer für damalige Verhältnisse ansehnlichen Fußballarena begann. Das

⁴⁹ In der Saison 1909/10 konnte der Verein BFC Hertha 92 insgesamt 17.172 zahlende Zuschauer verzeichnen und dabei einen Umsatz von 20.020,14 Goldmark erzielen (vgl. JAHN 2006, S. 23).

Stadion am Gesundbrunnen im Bezirk Wedding wurde im Berliner Volksmund unter dem Namen „Plumpe“⁵⁰ berühmt. (vgl. JAHN 2006, S. 30 f und S. 86). Das durch diese Fusion entstandene Gebilde nannte sich fortan „Berliner Fußball-Club Hertha 1892 e.V. – Hertha BSC“ (vgl. JAHN 2006, S. 28).

1924/25 – In jener Saison gewann Hertha BSC den fünften Berliner Meistertitel. In den Reihen des Endspielgegners BFC Alemannia Berlin-Nord (vgl. BFC ALEMANNIA 1890 2011) spielte ein gewisser Hanne Sobeck, der anschließend zu Hertha BSC wechselte. Dieser außergewöhnlich begabte Fußballer stieg schnell zum Star der Mannschaft auf und führte das Team von Hertha BSC als spielgestaltender Regisseur und Kapitän in die auf nationaler Ebene erfolgreichste Ära des Vereins (vgl. JAHN 2006, S. 37 ff; weitere Ausführungen in Kapitel 4.1.4.2 „Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale“).

1929 – Die beiden Partner der Fusion von 1923 trennten sich nach längerer Auseinandersetzung im Jahre 1929 wieder.⁵¹ Gegen eine Zahlung von 76.000 Reichsmark an den Berliner Sportclub von 1899 durften die Herthaner ihren Vereinsnamen behalten (vgl. JAHN 2006, S. 55).

1933 – Im Zuge der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten begann deutschlandweit eine Gleichschaltung aller Sportvereine. Die etablierten demokratischen Strukturen in den Sportvereinen wurden durch eine Einheitssatzung und das Führerprinzip ersetzt. Der bisherige und überaus engagierte Vereinsvorsitzende Wilhelm Wernicke war trotz seiner bürgerlichen Herkunft ein überzeugter Sozialdemokrat und den Nazis deshalb ein Dorn im Auge (vgl. JAHN 2006, S. 58). Die braunen Machthaber setzten Wernicke im Jahre 1933 ab und installierten an dessen Stelle einen gewissen Hans Pfeiffer, der als Mitglied der NSDAP (vgl. BERLINER MORGENPOST ONLINE 2008 a) den Verein fortan im Sinne der Nationalsozialisten führte. Nach anfänglichem Zögern passten sich die meisten Mitglieder des Vereins an die neuen Verhältnisse an (vgl. JAHN 2006, S. 58 f).

1945 – Das Fazit des Zweiten Weltkrieges lautete für Hertha BSC: Zwangsauflösung aller Mannschaften, Zerstörung und Enteignung der Sportanlagen sowie politische Verfolgung der ehemaligen Funktionäre (vgl. JAHN 2006, S. 69 f). In einer Akte im Tiefbauamt des Bezirkes Wedding ist in der Nachkriegszeit folgender Vermerk zu lesen: „Der Hertha-Verein ist als nationalsozialistischer Fußball-Club im Jahre 1945 nach Kriegsschluss verboten worden. Rechtsnachfolger ist das Bezirksamt Wedding, Abt. Sport.“ (JAHN 2006, S. 70). Die Mitglieder des als „bürgerlich“ eingestuften Vereins „mit großer Nähe zum Nationalsozialismus“ (JAHN 2006, S. 70) gingen zusammen mit den Mitgliedern des ehemaligen Fußballvereins SV Norden-Nordwest 98 von nun ab in der so genannten Sportgruppe

⁵⁰ Das Wort „Plumpe“ bezeichnet in der Berliner Umgangssprache eine Pumpe. Da der Weddinger Ortsteil Gesundbrunnen namentlich durch eine seit dem 18. Jahrhundert dort betriebene Heilquelle entstand, wird auch dieser Ortsteil sowie das ehemalige Stadion am Gesundbrunnen vom Ur-Berliner als „Plumpe“ bezeichnet (vgl. JAHN 2006, S. 28).

⁵¹ Zu den Gründen der Trennung und Auseinandersetzung zwischen beiden Fusionspartnern konnten vom Verfasser keinerlei Quellen und Bezüge ausfindig gemacht werden.

Gesundbrunnen (kurz: SG) auf. Doch im Hintergrund kämpfte unter anderem der langjährige Vereinsvorsitzende Wilhelm Wernicke unermüdlich darum, den Traditionsverein Hertha BSC am Leben zu erhalten (vgl. JAHN 2006, S. 69 ff)

1949 – Im August 1949 war es dann soweit: Das Gespann um den Vereinsvorsitzenden Karl Windgassen,⁵² den ehemals langjährigen Vorsitzenden Wilhelm Wernicke sowie Hertha-Idol Hanne Sobeck erwirkte die Wiederezulassung des Vereins Hertha BSC unter dem alten traditionsreichen Namen (vgl. BERLINER MORGENPOST ONLINE 2008 a). Als im Februar 1950 dann auch die neue Satzung von Berlins damaligem Oberbürgermeister Ernst Reuter genehmigt und der Verein im Amtsgericht Charlottenburg unter dem Aktenzeichen 66-VR 618/NZ ins Vereinsregister eingetragen wurde, begann man unmittelbar mit dem Wiederaufbau der traditionsreichen Heimspielstätte „Plumpe“, die bereits im Dezember 1950 mit einem Freundschaftsspiel eingeweiht wurde (vgl. JAHN 2006, S. 71).

1951 – 1954 – Die Verbindlichkeiten, die durch den Wiederaufbau der „Plumpe“ aufgelaufen waren und angesichts der sportlichen Talfahrt nach dem spielerischen Substanzverlust am Ende der Saison 1950/51 (siehe Kapitel 4.1.4.2 „Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale“: Saison 1950/51 – Die gescheiterte Fusion), stand Hertha BSC vor dem finanziellen Ruin. Dieser konnte mit Hilfe der Unterstützung des Berliner Fußballverbandes und der Toto-GmbH noch abgewendet werden. Die sportliche Talfahrt dagegen wurde nicht gestoppt. Am Ende der Saison 1952/53 stieg die Mannschaft in die Berliner Amateurliga ab. Doch mit einer neu gebildeten jungen Mannschaft schaffte man den sofortigen Wiederaufstieg in die Berliner Vertragsliga (vgl. JAHN 2006, S. 79 ff).

1958/59 – *„Um die Jahreswende 1958/59 sorgte wieder einmal eine Fusionsidee für viel Wirbel in Berlin. Hertha, erneut von Geldsorgen geplagt, da die Finanzbehörde eine Hypotheken-Gewinnabgabe in Höhe von 160.000 Mark forderte, kam der helfende Arm von Tennis Borussia gerade recht.“* (JAHN 2006, S. 80).

Doch die Idee der beiden damaligen Vereinsvorsitzenden, die mit einer Fusion einen starken Großverein schaffen wollten, der sich in der geplanten Bundesliga behaupten sollte, stieß auf heftigen Widerstand in beiden Lagern. Zu groß waren die Unterschiede beider Vereine in ihrer sozialen Struktur. Während das Erscheinungsbild von Tennis Borussia Berlin (kurz: TeBe) schon immer durch die feine bürgerliche Gesellschaft geprägt war, hatte sich Hertha BSC seinen Ruf als volksnaher Verein aus dem Arbeiterbezirk Wedding bewahrt. Mit 263:3 Stimmen lehnten die Hertha-Mitglieder die geplante Fusion schließlich deutlich ab (vgl. JAHN 2006, S. 80 f.).

1962/63 – In der letzten Saison vor Einführung der Bundesliga in Deutschland gelang es den Herthanern nach 1957 und 1961 erneut, den Berliner Meistertitel zu erringen. Dieser Titel berechnete zur Teilnahme an der durch den DFB gegründeten, einheitlichen Eliteliga und erhob Hertha BSC in den Kreis der Gründungsmitglieder (vgl. JAHN 2006, S. 81).

⁵² Karl Windgassen war bereits während der Nazidiktatur seit April 1940 Vereinsführer von Hertha BSC (vgl. BERLINER MORGENPOST ONLINE 2008 a).

1963 – 1965 – Mit einem 3:1 gegen 1860 München wurde im letzten Heimspiel der ersten Bundesligasaison der Abstieg gerade noch verhindert. Man landete auf dem 14. und damit vorvorletzten Tabellenplatz. Doch in der Zuschauergunst avancierte Hertha BSC zu einem Topverein. Mit durchschnittlich 34.687 Zuschauern pro Spiel⁵³ belegte man in dieser Wertung Platz zwei hinter dem VfB Stuttgart. In der darauffolgenden Saison erreichten die Berliner in der Endabrechnung abermals den 14. Rang. Am Ende wurde der Verein durch den DFB jedoch zum Zwangsabstieg verurteilt (vgl. JAHN 2006, S. 97 f; weitere Ausführungen in Kapitel 4.1.4.2 „Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale“).

1967/68 – Nach dem Zwangsabstieg im Jahre 1965 musste Hertha BSC in der Regionalliga Berlin antreten. Obwohl man den Wettbewerb sportlich jeweils nach Belieben dominierte, vermochten es die Berliner in zwei aufeinanderfolgenden Spielzeiten nicht, sich in der Aufstiegsrunde zur Fußball-Bundesliga gegen die Staffelsieger der anderen Regionalligen durchzusetzen. Im dritten Anlauf, in der Saison 1967/68, setzte sich Hertha auch in der Aufstiegsrunde zur Bundesliga durch und kehrte zurück in die Beletage des deutschen Fußballs (vgl. JAHN 2006, S. 111 f).

1972 – Nachdem im Zuge des Bundesligaskandals in der Saison 1970/71 (siehe Kapitel 4.1.4.2 „Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale“: Saison 1970/71 – Der Bundesligaskandal) insgesamt 15 Spieler des Vereins gesperrt worden waren, zerfiel die komplette Mannschaft. Wie in der gesamten Bundesliga gingen zudem auch bei Hertha BSC die Zuschauerzahlen rapide zurück. Der Besucherschnitt fiel von 43.833 Zuschauern in der Saison 1970/71 auf nur noch 23.417 Zuschauer in der Spielzeit 1972/73 (vgl. JAHN 2006, S. 126), was erhebliche Einnahmeverluste zur Folge hatte. Hertha geriet in immer größere finanzielle Schwierigkeiten und war aus eigener Kraft nicht in der Lage, den Neuaufbau einer konkurrenzfähigen Mannschaft zu finanzieren. Nach langem Zögern erklärte schließlich der Berliner Senat seine Unterstützung und stellte für den Neuaufbau ein Darlehen in Höhe von 2 Millionen Mark zur Verfügung, unter der Bedingung, dass im Verein eine neue Führung installiert werden sollte. Mit Heinz Warneke, der über sehr gute Kontakte zu Politik, Wirtschaft und Kultur verfügte, übernahm der damalige Chef der Deutschlandhalle den Posten des Präsidenten (vgl. JAHN 2006, S. 126).

1974 – Angesichts eines im Jahre 1973 durch den neuen Präsidenten Warneke öffentlich bekannt gemachten Gesamtschuldenstandes von 6.650.000 Mark und weiteren Verbindlichkeiten aus dem Senatskredit war der Konkurs des Vereines kaum noch abzuwenden. Als einziger Ausweg blieb der Verkauf der traditionsreichen heimatlichen Sportanlage „Plumpe“ in Berlin-Wedding (vgl. JAHN 2006, S. 126 f). Nachdem das Berliner Abgeordnetenhaus einer Umwidmung des Sportgeländes in ein Baugelände zugestimmt hatte, wurde das Gelände 1974 für 6,2 Millionen Mark an eine Münchner Baugesellschaft verkauft, die auf dem Gelände 440 neue Wohnungen errichtete (vgl. JAHN 2006, S. 86).

⁵³ Der Verein Hertha BSC trägt seine Heimspiele seit Beginn der Bundesliga im großen altherwürdigen Olympiastadion in Berlin-Charlottenburg aus (vgl. JAHN 2006, S. 96).

1979/80 – Nach der überraschenden Vizemeisterschaft im Jahre 1975 und der Teilnahme am DFB-Pokalfinale in der Saison 1976/77⁵⁴ folgten Jahre der sportlichen Tristesse bei Hertha BSC, die in der Saison 1979/80 schließlich im Abstieg aus der Fußball-Bundesliga mündeten. Die sportlich katastrophal verlaufene Saison ging auch mit verschiedenen personellen Wechseln von Trainern und Funktionären einher. So warf der 1976 zum Präsident gewählte Rechtsanwalt Ottomar Domrich im Jahre 1979 das Handtuch und der Kneipier, Geschäftsmann und Hertha-Urgestein Wolfgang Holst wurde an dessen Stelle neuer Präsident des Vereins (vgl. JAHN 2006, S. 140 ff).

1985/86 – In der Spielzeit 1982/83 konnte sich Hertha BSC nochmals zum elitären Kreis der Bundesligisten zählen, wurde aber als Tabellenletzter prompt wieder in die Zweite Liga zurückversetzt. Doch mit der Saison 1985/86 sollte es noch schlimmer kommen. Als 17. der Zweiten Liga stieg die Mannschaft in dieser Spielzeit ins Amateurlager ab. Im November 1985 übernahm der zum damaligen Zeitpunkt bereits 72-jährige Berliner Bauunternehmer Heinz Roloff das Präsidentenamt von Wolfgang Holst (vgl. JAHN 2006, S. 160 ff). Roloff hatte dieses Amt bis 1994 inne und soll in dieser Zeit eine erhebliche Summe in Millionenhöhe aus seinem Privatvermögen in den Verein gesteckt haben (vgl. JAHN 2006, S. 385). In jener Zeit, die der SPIEGEL wie folgt kommentierte:

„Das Interesse in der 1,85-Millionen-Einwohner-Stadt an den Profiklubs Hertha BSC, Tennis Borussia, Blau-Weiß ist nur noch in Promille zu errechnen. Mismanagement in den Vereinsführungen, Meldungen über Schulden in Millionenhöhe wie bei Hertha und sportliche Leistungen von oft kläglichem Niveau lassen die Berliner vor Besuchen im Olympiastadion zurückschrecken, in das sie früher massenweise gestürmt sind.“ (SPIEGEL ONLINE 1985),

kam wieder einmal der Gedanke einer Fusion von Berliner Fußballvereinen auf. Unter dem Namen 1. FC oder FV Berlin, so sahen es die Pläne der Initiatoren vor, sollten sich die Mannschaften von Hertha BSC, Tennis Borussia und Blau-Weiß 90 Berlin⁵⁵ sowie vom Amateurclub SC Charlottenburg zu einem Berliner Großverein zusammenschließen (vgl. SPIEGEL ONLINE 1985). Doch wie schon in der Vergangenheit waren die Strukturen und Traditionen der Vereine zu gegensätzlich: Ein Leser der Zeitschrift „Fußball-Woche“ schlug für das angedachte Projekt seinerzeit den bezeichnenden Name „Utopia Berlin“ vor (vgl. SPIEGEL ONLINE 1985).

1986 – 1988 – Das Interesse der Fans am Verein schwand zusehends. Bereits während der Abstiegssaison 1985/86 kamen zu einigen Heimspielen kaum noch 2.000 Zuschauer ins große Olympiastadion (vgl. JAHN 2006, S. 162). Die Amateur-Oberliga Berlin wurde in

⁵⁴ Hertha BSC erreichte in der Saison 1976/77 erstmalig das Endspiel im DFB-Pokal und traf dabei im Niedersachsenstadion von Hannover auf den 1. FC Köln. Das Spiel endete 1:1 nach Verlängerung. Zum damaligen Zeitpunkt fiel die Entscheidung nicht sofort in einem anschließenden Elfmeterschießen. Es wurde stattdessen 2 Tage später an gleicher Stelle ein Wiederholungsspiel angesetzt, welches Hertha BSC mit 0:1 nach Verlängerung verlor (vgl. JAHN 2006, S. 143 f).

⁵⁵ Die Mannschaft von Blau-Weiß 90 Berlin war zwischen 1984 und 1992 mit sieben Zweitliga-Spielzeiten und einer Bundesliga-Spielzeit (1986/87) die führende Kraft im Berliner Fußball (vgl. JAHN 2006, S. 159 f).

der Saison 1986/87 zwar von Hertha BSC dominiert, als Drittplatzierter scheiterte man jedoch in der Aufstiegsrunde zur Zweiten Liga. Besser machten es die Herthaner dann ein Jahr später und realisierten in der Spielzeit 1987/88 die Rückkehr in die zweithöchste deutsche Spielklasse. (vgl. JAHN 2006, S. 163 f).

1989/90 – Als am 9. November 1989 die Grenzen zu Westberlin geöffnet wurden und damit der Fall der Berliner Mauer und die Wiedervereinigung Deutschlands ihren Anfang nahmen, wurde auch der Verein von Hertha BSC von einer Welle der Euphorie erfasst. Bereits zwei Tage nach dem historischen Datum konnte der Verein trotz Zweitligazugehörigkeit 44.174 Zuschauer zum Heimspiel gegen die eher unattraktive Mannschaft von Wattenscheid 09 im Olympiastadion begrüßen. Etwa 11.000 davon waren Besucher aus dem Ostteil der Stadt (vgl. JAHN 2006, S. 165). Von dieser Euphorie wurde auch die Mannschaft erfasst und so stand man im Frühjahr 1990 bereits vier Spieltage vor Saisonende als Aufsteiger in die Fußball-Bundesliga fest (vgl. JAHN 2006, S. 166). Auch auf dem grünen Rasen wurde die Wiedervereinigung mit Ostberlin forciert: Im Januar 1990 konnte man die Mannschaft des 1. FC Union Berlin vor 51.270 Zuschauern im Olympiastadion zum ersten Freundschaftsspiel nach vielen Jahren der Trennung begrüßen (vgl. JAHN 2006, S. 169 f).

1990/91 – Nach dem überzeugenden Wiederaufstieg in Deutschlands Fußball-Eliteklasse verzichtete die damalige sportliche Führung des Vereins auf die Verpflichtung von jungen hungrigen Fußballstars aus der ehemaligen DDR, was auch als identitätsstiftende Maßnahme gerade für die Ostberliner Fangemeinde zum großen Gewinn für den Verein hätte werden können. Hertha BSC setzte stattdessen auf alternde Bundesligastars, die ihren Leistungszenit in jener Zeit bereits überschritten hatten (z.B. kam Uwe Rahn für 1,7 Millionen Mark vom 1. FC Köln oder Norbert Schlegel für 0,8 Millionen Mark vom 1. FC Saarbrücken). Man beschäftigte in jener Saison insgesamt vier verschiedene Trainer und stieg am Ende mit nur drei Siegen und acht Unentschieden abgeschlagen als Tabellenletzter wieder in die Zweite Liga ab (vgl. JAHN 2006, S. 173 ff), in der man dann auch in den folgenden sechs Spielzeiten zum sportlichen Wettkampf antrat (vgl. JAHN 2006, S. 408 f).

1994 – In den Folgejahren versank der Verein im Mittelmaß der Zweiten Liga und verlor dadurch an sportlicher Bedeutung, Zuschauerpotenzial und Sponsoreninteresse.

„Die 1990er Jahre waren bis dahin gekennzeichnet von nahezu permanenten Problemen mit dem Deutschen Fußball-Bund (DFB), der Hertha in jedem Jahr die Lizenz nur unter Erteilung von Auflagen gab und mehrfach nahe daran war, dem Hauptstadtclub die Lizenz zu verweigern.“ (JAHN 2006, S. 178)

In dieser Zeit, die neben der sportlichen Erfolglosigkeit ständig auch von Führungskrisen und Personalwechseln geprägt war, hatte der Verein einen Schuldenstand von rund zehn Millionen Mark angehäuft und stand erneut vor der totalen Pleite. Als der inzwischen 81-jährige Bauunternehmer Roloff im März 1994 wiederholt im Präsidentenamt des Vereins bestätigt wurde, ernannte man gleichzeitig den Berliner Rechtsanwalt Manfred Zemaitat zum Vizepräsidenten und stellte damit die Weichen für einen personellen und strukturellen Wandel im Verein. Schon bald avancierte Zemaitat zum Gegenspieler Roloffs und

intensivierte zusammen mit dem damaligen Manager Wolfgang Levin die Kontakte zur Sportrechteagentur UFA Sports (vgl. JAHN 2006, S. 180), dem Vorgänger der SPORTFIVE GmbH & Co.KG, die heute nach eigenen Angaben als weltweit führende Agentur im Sektor der Fußballvermarktung gilt (vgl. SPORTFIVE 2011). Mit einem vernünftigen Konzept und der UFA-Zusage auf eine Soforthilfe in Höhe von 4,5 Millionen Mark im Rücken, ging er aus dem Präsidentschaftswahlkampf im Herbst 1994 als Sieger hervor. Gleichzeitig markierte diese Personalentscheidung den Beginn einer langjährigen Partnerschaft mit dem Hamburger Sportrechtevermarkter (vgl. JAHN 2006, S. 180; *weitere Ausführungen in Kapitel 4.1.4.2 „Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale“*).

1996/97 – Mit der Verpflichtung des Trainers Jürgen Röber legte man bereits im Winter 1995/96 den Grundstein für eine erfolgreiche Zweitligasaison. Darüber hinaus wurde die Mannschaft vor der Saison mit Unterstützung der UFA für etwa 6 Millionen Mark verstärkt. Trotz einiger sportlicher Rückschläge zu Saisonbeginn, hielt die Vereinsführung kontinuierlich am Trainer fest und wurde dafür nach einem dritten Platz am Saisonende schließlich mit der Rückkehr in die Bundesliga belohnt (vgl. JAHN 2006, S. 192 ff). Neben der Unterstützung der Mannschaft im sportlichen Wettkampf bemühten sich die Verantwortlichen des Vereins intensiv auch um die Schaffung neuer und professioneller Strukturen. Bereits im August 1996 konstituierte sich der erste Aufsichtsrat in der Geschichte des Vereins. Insgesamt neun namhafte Persönlichkeiten aus Medien, Politik und Wirtschaft gehörten diesem Gremium an. Durch die Wahl des damaligen Bertelsmann-Managers Rolf Schmidt-Holz an die Spitze dieser Kontrollinstanz wurde gleichzeitig der Einfluss der UFA auf wichtige Entscheidungen im Verein weiter gestärkt. Als so etwas wie der sportliche Leiter in diesem Gremium fungierte der frühere Manager des FC Bayern München und Beckenbauer-Berater, Robert Schwan.⁵⁶ Unter seinem Einfluss schwanden die Kompetenzen des damaligen Managers Carl-Heinz Rühl⁵⁷ erheblich (vgl. JAHN 2006, S. 262 f). Im November 1996 wurde der jüngere der beiden Hoeneß-Brüder, Dieter, zum ehrenamtlichen Vizepräsident bestellt und übernahm einige Monate später das Amt des Managers bei Hertha BSC. Im April 1997 bezog die Geschäftsstelle von Hertha BSC ihr neues Domizil auf dem ehemaligen Gelände der britischen Alliierten in direkter Nachbarschaft zum Olympiastadion (vgl. JAHN 2006, S. 195).

1999/2000 – Mit Hilfe des finanziellen Engagements der Bertelsmann-Tochter UFA und auf der Basis zunehmend neuer und professioneller Strukturen im Verein, gelang es Hertha BSC, sich in den folgenden Jahren in der Bundesliga zu etablieren. Bis zur Saison 2010/11 spielte man ununterbrochen erstklassig und erreichte in dieser Zeit insgesamt

⁵⁶ Bereits im Jahre 1966 ging Robert Schwan als erster bezahlter Manager in die Historie des deutschen Fußballs ein. Der von ihm in dieser Funktion betreute Verein war der FC Bayern München (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 568).

⁵⁷ Carl-Heinz Rühl, ein ehemaliger Bundesligaspieler u.a. auch in den Reihen von Hertha BSC, arbeitete viele Jahre erfolgreich als Manager für den Karlsruher SC, bevor er 1995 den Managerposten in Berlin annahm. Er war maßgeblich am Aufbau der ersten professionellen Strukturen im Verein beteiligt und trat 1997 nach zunehmenden Reibereien mit dem Vermarkter Ufa und angesichts der bevorstehenden Inthronisierung des neuen Managers Dieter Hoeneß von seinem Amt zurück (vgl. JAHN 2006, S. 386).

neun Mal einen Startplatz für den europäischen Wettbewerb. Durch den dritten Platz in der Bundesliga-Abschlusstabelle der Saison 1998/99 konnten sich die Herthaner in der darauffolgenden Spielzeit 1999/2000 sogar für die Teilnahme an der UEFA-Champions-League⁵⁸ qualifizieren (vgl. *HOHENSEE/ HUBER/ MATHEJA 2008, S. 495 f* sowie *HERTHA BSC 2011 o*).

2000/01 – Im September 2000 wurde der ehemalige Bertelsmann-Manager und langjährige Chef des Sportrechtevermarkters UFA, Bernd Schiphorst, vom Aufsichtsrat zum neuen Präsident des Vereins ernannt (vgl. *JAHN 2006, S. 387*), nachdem sein Vorgänger, Walter Müller, nach anhaltenden Unstimmigkeiten mit Aufsichtsrat und anderen Präsidiumsmitgliedern zurückgetreten war (vgl. *JAHN 2006, S. 378*). Was Müller während seiner nur zweijährigen Amtszeit angestoßen hatte, wurde durch seinen Nachfolger Schiphorst vollzogen: Um die geschäftlichen Strukturen des Vereins weiter zu verbessern und um der Entwicklung zu einem mittelständischen Unternehmen Rechnung zu tragen, wurden am 2. Juli 2001 wesentliche Teile des Geschäftsbetriebes⁵⁹ aus dem Verein Hertha BSC e.V. ausgegliedert und in eine eigens gegründete Kapitalgesellschaft überführt. Die Verantwortlichen wählten dafür eine Mischform aus Kommanditgesellschaft und Aktiengesellschaft, die Hertha BSC KG mbH aA (vgl. *JAHN 2006, S. 266*).

2009 – 2011 – Laut einer Pressemitteilung des Vereins einigte sich der aktuelle Präsident von Hertha BSC, Werner Gegenbauer, mit dem langjährigen Manager, Dieter Hoeneß, im Juni 2009 einvernehmlich auf eine vorzeitige Auflösung des ursprünglich bis Juni 2010 gültigen Vertrages. Die Trennung von Dieter Hoeneß nach fast 13 Jahren Amtszeit – in der er dem Klub moderne Strukturen verschaffte, sportlich jedoch keinen großen Titel gewinnen konnte – hatte sich nach einem monatelangen Machtkampf mit Präsident Gegenbauer abgezeichnet. Zum Nachfolger wurde der ehemalige Hertha-Profi Michael Preetz befördert, der unter der Ägide Hoeneß selbst noch aktiver Fußballer war und zuvor bereits als Assistent des Ex-Managers gearbeitet hatte (vgl. *SPIEGEL ONLINE 2009 b*). Am Ende der Saison 2009/10 stieg die Mannschaft von Hertha BSC nach 13-jähriger, ununterbrochener Erstligazugehörigkeit als Tabellenletzter in die Zweite Bundesliga ab. Allerdings gelang es dem Manager-Novizen Michael Preetz, viele leistungsstarke Spieler zu halten und den Mannschaftskader mit vor allem jungen erfolgshungrigen Nachwuchsspielern gezielt zu ergänzen. Im Ergebnis dessen gelang der Mannschaft von Hertha BSC mit einem Zuschauerschnitt von 46.678 (vgl. *HERTHA BSC 2011 j*) als souveräner Tabellenerster der direkte Wiederaufstieg in die Bundesliga.

⁵⁸ Die UEFA-Champions-League, Nachfolge-Wettbewerb des Europapokals der Landesmeister, wird als die sogenannte Königsklasse im europäischen Fußball bezeichnet, in der die jeweils bestplatzierten Mannschaften der europäischen Fußball-Ligen um den Titel der besten Vereinsmannschaft Europas spielen.

⁵⁹ Zu diesen wesentlichen Teilen des Geschäftsbetriebes zählen die Lizenzspieler-Abteilung, die Amateur- sowie die A-Jugend-Mannschaft. Die Fußball-Jugendabteilungen bis zur B-Jugend sowie die kompletten Abteilungen Boxen, Kegeln und Tischtennis verblieben im gemeinnützigen Verein Hertha BSC e.V. (vgl. *JAHN 2006, S. 266*).

4.1.3 Sportliche Erfolge

4.1.3.1 FC Bayern München (cs)

Der FC Bayern ist in den letzten fünf Jahrzehnten zum erfolgreichsten Fußballverein in Deutschland aufgestiegen. Während die Münchner vor Einführung der Bundesliga nur zwei nationale Titel – 1932 Deutscher Meister und 1957 DFB-Pokalsieger – errungen hatten, gewannen sie ab 1963 insgesamt 46 nationale und 8 internationale Titel. Ebenfalls beeindruckend ist die Tatsache, dass der deutsche Rekordmeister in seiner 46-jährigen Bundesligageschichte nie abgestiegen ist und insgesamt nur vier Spielzeiten mit einem siebten Tabellenplatz oder schlechter beendet hat (vgl. KUPFER 2006, S. 127 sowie FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011, S. 4).

Deutsche Meisterschaft (22):	1932, 1969, 1972,1973, 1974, 1980, 1981, 1985, 1986, 1987, 1989, 1990, 1994, 1997, 1999, 2000, 2001, 2003, 2005, 2006, 2008, 2010
DFB-Pokal (15):	1957, 1966, 1967, 1969, 1971, 1982, 1984, 1986, 1998, 2003, 2005,2006, 2008, 2010
DFB Liga-Pokal (6):	1997, 1998, 1999, 2000, 2004, 2008
DFB-Supercup (3):	1987, 1990, 2010
UEFA Champions League (4):	1974, 1975, 1976 2001
Europapokal der Pokalsieger (1):	1967
UEFA Cup (1):	1996
Weltpokal (2):	1976, 2001

Tab. 5: Nationale und internationale Titel des FC Bayern München (*eigene Abbildung, vgl. FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011, S. 4*)

4.1.3.2 Hertha BSC Berlin (rk)

Die sportlich erfolgreichste Zeit erlebte der Traditionsclub Hertha BSC Mitte der 1920er bis Anfang der 1930er Jahre, als der Verein sechsmal in Folge das Endspiel um die Deutsche Meisterschaft erreichte und in den Jahren 1930 und 1931 schließlich zu Meisterehren kam (vgl. *HERTHA BSC 2011 a*).

„Mit der Gründung der Bundesliga 1963 erlebt Hertha BSC von der Rückversetzung in die Regionalliga (1965-1968) bis zum Vizemeistertitel in der 1. Liga (1974/75) und der Teilnahme an der Champions League (1999/2000) alle Höhen und Tiefen des Fußballs.“ (HERTHA BSC 2011 a).

Ein internationaler Titel steht bis zum heutigen Tage nicht zu Buche. Lediglich einmal, in der Saison 1978/79, erreichten die Herthaner das Halbfinale im UEFA-Pokal. Trotz eines 2:1 Sieges über die Mannschaft von Roter Stern Belgrad im heimischen Olympiastadion schied man auf Grund der Auswärtstor-Regel aus⁶⁰ (vgl. *JAHN 2006, S. 149 f*).

Deutsche Meisterschaft (2):	1930, 1931
DFB-Ligapokal (2):	2001, 2002
Berliner Meisterschaft (23):	1906, 1915, 1917, 1918, 1925, 1926, 1927, 1928, 1929, 1930, 1931, 1933, 1935, 1937, 1944, 1957, 1961, 1963, 1966, 1967, 1968 1987, 1988

Tab. 6: Nationale Titel des Fußballvereins Hertha BSC von 1892 bis heute (*eigene Abbildung, vgl. JAHN 2006, S. 404 ff*)

4.1.4 Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale

4.1.4.1 FC Bayern München (cs)

1957/58 – Illegale Überzahlungen

In der Saison 1959/60 hatte der DFB die Bayern der illegalen „Überzahlungen“ überführt. Die Münchner sollen ihren Spielern zwei Spielzeiten zuvor Urlaubsgelder in Höhe von 16.000 DM und weitere Boni in Höhe von 6.000 DM gezahlt haben. Damit verstießen sie gegen die Statuten des DFB und wurden wegen „unkorrektur Buchführungen“ mit acht Punkten Abzug bestraft. Zudem mussten die betroffenen Spieler die erhaltenen Gelder zzgl. 150 DM Strafe zurückzahlen. Die „Roten“ protestierten und erhielten dabei Unter-

⁶⁰ Das Hinspiel in Belgrad hatte Hertha BSC mit 0:1 verloren (vgl. *JAHN 2006, S. 149 f*). Auf Grund des in Berlin erzielten Auswärts-Treffers zogen die Belgrader deshalb ins Finale des UEFA-Pokals ein.

stützung aus ganz München, selbst von den Erzrivalen des TSV 1860. Der Fußballverband reduzierte das Strafmaß daraufhin auf einen Abzug von lediglich vier Punkten. Als offizielle Begründung führte der DFB die großen Verdienste und die Rücksicht auf das bevorstehende 60-jährige Vereinsjubiläum an (vgl. ZDRAL 2004, S. 202 sowie SCHULZE-MARMELING 2003, S. 121 f).

1963 – Einführung der Bundesliga

Der FC Bayern München zählte nicht zu den Gründungsmitgliedern der Bundesliga. Dass sich die „Roten“ aus regionalen Gründen zunächst nur in der zweithöchsten Spielklasse beweisen sollten, stieß beim Verein auf großes Unverständnis (vgl. KUPFER 2006, S. 126 f). Doch im Rückblick zeigte sich die Versetzung ins zweite Glied als ein „Glücksfall“. Der Verein musste sich zunächst nicht der Herausforderung stellen, eine konkurrenzfähige Mannschaft aufzustellen, ohne sich dabei mit finanziellen Investitionen zu überheben. So konnte eine junge Mannschaft, bestückt mit regionalen Talenten, „behutsam“ aufgebaut werden, ganz nach den Vorstellungen des damaligen Präsidenten Neudecker. Aus jener Mannschaft sind später Franz Beckenbauer, Sepp Maier und Gerd Müller als Weltklasse-spieler hervorgegangen (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 g sowie SCHULZE-MARMELING 2003, S. 134 f).

1972 – Olympia-Stadion

Die infrastrukturellen Veränderungen und wirtschaftlichen Entwicklungen im Zuge der Vorbereitungen zu den 20. Olympischen Spielen in München führten dazu, dass wesentliche Grundlagen und Voraussetzungen für den lokalen Sport geschaffen wurden. Somit war der Umzug von der Grünwalder Straße ins moderne Olympia-Stadion gegenüber den anderen Bundesligisten mit erheblichen Wettbewerbsvorteilen über lange Sicht verbunden. Die enorme Größe des neuen Stadions sicherte den Bayern auch ihre ersten Einnahmen in Millionenhöhe (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 168 ff sowie KUPFER 2006, S. 128).

1974 bis 1976 – Die goldenen Jahre

Neudeckers Idee vom „Provinzfußballertum“ zahlte sich eindrucksvoll aus. Die Mannschaft, die über Jahre hinweg zusammengewachsen war, errang dreimal in Folge den damaligen Pokal der Landesmeister. Die Titelseerie in Europas wichtigstem Wettbewerb steht noch heute für die Ära der „goldenen Jahren“ in der Vereinsgeschichte des FC Bayern München (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 h).

1979 bis heute – Uli Hoeneß

Keiner hat den FC Bayern München mehr geprägt als Uli Hoeneß. „Man könnte zum FC Bayern auch FC Hoeneß sagen“ beschrieb einst Franz Beckenbauer die Verdienste und die Bedeutung Hoeneß' für den Verein (vgl. BAUSENWEIN 2009, S. 7). Als Hoeneß das Amt des Managers 1979 antrat, drückten den Verein Steuerschulden in Höhe von 3,5 Mio. DM. Bayern München generierte zu jener Zeit einen Saisonumsatz von 12 Mio. DM (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 222). Heute gilt der Club zu den profitabelsten Fußballunternehmen weltweit, verbucht Umsätze in dreistelligen Millionenhöhen und schreibt dabei schwarze Zahlen (vgl. BAUSENWEIN 2009, S. 7 ff). Der ehemaligen Nationalstür-

mer wusste also nicht nur auf dem Spielfeld, wo das Tor stand, sondern stellte auch sein hohes wirtschaftliches Geschick über 30 Jahre als Manager des Vereins unter Beweis (vgl. KUPFER 2006, S.131). Aktuell steht der 59-Jährige dem FC Bayern München als Präsident vor.

1985/86 – Fehde mit Willi Lemke

Dass der FC Bayern der heute wohl polarisierendste Verein im deutschen Profi-Fußball ist, lässt sich mit verschiedenen historischen, sportlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen erklären, aber vor allem an einigen handfesten Ereignissen dokumentieren. Einer dieser zum Teil denkwürdigen Vorfälle ereignete sich in den medialen Entgleisungen zwischen Uli Hoeneß und Willi Lemke, dem damaligen Manager des SV Werder Bremen. Die Münchner verpatzten in der Saison 1985/86 unerwartet den Saisonauftakt bei Bayer 05 Uerdingen mit 0:1. Torschütze war der Münchner Abwehrspieler Helmut Winklhofer, dessen Eigentor – ein zweifellos sehenswerter Treffer aus über 25 Metern in den Winkel des eigenen Gehäuses – zum „Tor des Monats“ gewählt wurde. Dass Winklhofer daraufhin ins ZDF Sportstudio eingeladen wurde, brachte Hoeneß in Rage: *„Eine bodenlose Frechheit, ihn auch noch einzuladen. Wir dürfen uns nicht mehr gefallen lassen, dass die vom Fernsehen uns verarschen. Wir müssen arroganter wieder werden.“* (BAUSENWEIN 2009, S.345) Jene Saison entwickelte sich zu einem Zweikampf zwischen Werder Bremen und Bayern München. Als der Tabellenführer aus dem Norden in München gastierte, fand Hoeneß seinen „Lieblingsfeind Nummer eins“ (BAUSENWEIN 2009, S. 345). Der Bayerische Abwehrspieler Klaus Augenthaler holte den damaligen Nationalstürmer Rudi Völler auf brutale Art und Weise von den Beinen, so dass dieser mit einem Adduktorenanriss ein halbes Jahr verletzt ausfiel. Während Hoeneß den Vorfall als ein „Allerweltsfoul“ herunterspielte, schürte der FCB-Trainer Udo Lattek mit fatalen Aussagen den Verdacht einer wohlkalkulierten Körperverletzung, um die Meisterschaftschancen des Vereins aus dem Norden zu schmälern. Was folgte, war eine mediale Schlammschlacht zwischen Hoeneß und Lemke (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 250 ff). Es entbrannte ein „Kampf der Gesellschaft“. Auf der einen Seite verkörperte Hoeneß den reichen, arroganten und gutbürgerlichen Bayern. Auf der anderen Seite zeichnete Lemke *„das überspitzte Bild des braven und aufrichtigen Arbeitervereins, der als Anwalt der Schwachen und Interessenswahrer des gesamten Restes der Liga den Kampf aufnimmt.“* (BAUSENWEIN 2009, S. 347). Die Behauptungen Lemkes, dass die Bayern mit ihren Mehreinnahmen jeden Bundesligaspieler verpflichten könnten und damit auf lange Sicht konkurrenzlos wären, wodurch wiederum die Liga ihren sportlichen Reiz verlieren würde, fand in der Öffentlichkeit großen Zuspruch. Dass die Bayern den Bremern die Meisterschaft noch am letzten Spieltag abjagen konnten, schien die Anreihung von Ansichten des Werder-Managers nur noch zu bestätigen (vgl. BAUSENWEIN 2009, S. 347 f sowie SPIEGEL ONLINE 2001 a). Nach dem Gewinn der achten Meisterschaft seit Einführung der Bundesliga sagte Hoeneß folgendes über seinen Widersacher: *„Willi Lemke ist ein Volksverhetzer. Der hat uns als Feindbild aufgebaut. Das war Klassenkampf, reine Ideologie. Wir die arroganten Millionarios, sie die Underdogs der Bundesliga“* (SCHULZE-MARMELING 2003, S. 253).

1989 und 2000 – Fehde mit Christoph Daum und dessen „Kokainaffäre“

Mit Christoph Daum fand die Münchner „Abteilung Attacke“ ein weiteres Feindbild. Daum trainierte die Kölner, den ärgsten Verfolger der Münchner in der Saison 1989/90. Der rheinische Fußballlehrer sorgte in regelmäßigen Abständen mit abwertigen Aussagen⁶¹ über sein Münchner Pendant, Jupp Heynckes, für Schlagzeilen. Als deutlich unter der Gürtellinie empfand der Bayern-Manager dann die Äußerungen Daums nach dem Sieg der Münchner im Rahmen des UEFA-Cups über den italienischen Vertreter Inter Mailand, als er sagte dass bei Heynckes nun eine Hirnwindung mehr durchblutet wäre, er im Grunde genommen aber völlig kaputt sei. Der Streit eskalierte, als die Kontrahenten Hoeneß und Daum im „Aktuellen Sportstudio“ aufeinander trafen. Schließlich sah sich sogar der damalige Bundespräsident, Richard von Weizsäcker, dazu gezwungen, in dieser Sache zu schlichten (vgl. BAUSENWEIN 2009, S. 349 ff sowie SCHULZE-MARMELING 2003, S. 266 ff). Jedoch ohne Erfolg. Daum avancierte zur Person non grata für die Bayern. Folglich setzten sich die Scharmützel weiter fort, als Daum bei Bayer 04 Leverkusen anheuerte. Im September 2000 kamen Gerüchte auf, wonach sich Daum seine Freizeit mit „Schnupf-Orgien“ und „wilden Partys mit Prostituierten“ (BAUSENWEIN 2009, S. 319), versüßte. Die Münchner Führungsriege heizte diese Thematik an und übernahm die mediale Wortführung gegen Christoph Daum. Franz Beckenbauer sprach etwa davon, dass solche Gerüchte bereits zu Kölner Zeiten existierten.⁶² Auch Hoeneß ließ es sich nicht nehmen, den designierten Bundestrainer Daum hart zu attackieren. Zunächst bestritt Daum alle Vorwürfe gegen seine Person, musste dann aber nach einer Haarprobe seinen Kokainkonsum öffentlich eingestehen (vgl. ZDRAL 2004, S. 191 f. sowie BAUSENWEIN 2009, S. 349 ff). Die öffentlichen Angriffe der Bayern-Oberen zu einem Zeitpunkt, an dem lediglich die Gerüchte im Raum standen, wurden vor dem Hintergrund der Vorgeschichte, von vielen Seiten scharf kritisiert. Uli Hoeneß wurde dabei u.a. als Verleumder und Rufmörder titulierte (vgl. ZDRAL 2004, S. 194).

1999 – Der Geheimvertrag mit Leo Kirch

Die fast chronische Forderung seitens der Münchner nach höheren Einnahmen aus der TV-Vermarktung führte dazu, dass sie schon sehr früh mit einem Vermarktungsalleingang drohten und somit beabsichtigten, den solidarischen Pakt der Zentralvermarktung zu kündigen. Dabei ging die Führungsetage sogar soweit, sich mit dem Gedanken des Anschlusses an die italienische Liga auseinanderzusetzen. Die Drohungen zeigten Wirkung, indem die Bayern mit am Verhandlungstisch Platz nehmen durften, als mit der Leo Kirch Gruppe seinerzeit ein neuer Fernsehvertrag ausgehandelt wurde. In diesem Zuge wurde ebenfalls eine Neuverteilung der Fernsehgelder zwischen der Ersten und Zweiten Bundesliga abgeschlossen (vgl. BAUSENWEIN 2009, S.349 ff sowie SCHULZE-MARMELING 2003, S. 266 ff). Am Rande dieser Verhandlungen schlossen der FC Bayern München und die Kirch-Tochtergesellschaft Taurus Sport GmbH einen Geheimvertrag

⁶¹ Christoph Daum hatte beispielsweise behauptet, dass Heynckes „Werbung für Schlaftabletten machen“ könne oder dass die Wetterkarte „interessanter als ein Gespräch mit Jupp Heynckes“ sei (vgl. YOUTUBE 2011 a und b).

⁶² Bereits 1995 wurde in der „WELT am Sonntag“ der Verdacht ausgesprochen, dass Daum ein Kokainkonsument sei (vgl. BAUSENWEIN 2009, S. 321).

ab, der den Münchnern bei einer Laufzeit von 5 Jahren rund 85 Mio. Euro an sogenannten „*Ausgleichszahlungen*“ zusicherte. Im Gegenzug verpflichteten sich die Bayern, die Position des Medienunternehmers Leo Kirch bei der zukünftigen Vergabe der TV-Rechte zu stärken und zu unterstützen. Im Zuge der Insolvenz des Kirch-Unternehmenskonglomerats (siehe Kapitel 3.5 „Die zunehmende Professionalisierung“) kam der Deal jedoch ans Tageslicht. Die Münchner hatten bis zu jenem Zeitpunkt bereits 21,5 Mio. Euro erhalten. Trotz aller Kritik waren sich die Verantwortlichen keiner Schuld bewusst und wiesen den Vorwurf der Wirtschaftskriminalität zurück. Vielmehr behauptete Beckenbauer, dass die Kirch-Gruppe die Absicht hatte, die Bayern zukünftig mit Freundschaftsspielen, Turnieren sowie einem eigenen Vereinssender zu vermarkten. Die Fronten zwischen der Liga und den Bayern verhärteten sich. Einige Vereine forderten die Bayern sogar öffentlich auf, die erhaltenen Gelder in den TV-Topf zu zahlen. Am Ende dieser Vorgänge mussten die Münchner lediglich drei Millionen Euro Strafe zahlen. Trotz der Tatsache eines letztlich monetären Gewinns in Höhe von 18,5 Mio. Euro erlitt der Verein durch dieses Kapitel seiner Vereinsgeschichte einen enormen Imageschaden (vgl. ZRDAL 2004, S. 195 ff).

2002 – Der Deisler-Transfer

Im Juli 2002 wechselte mit Sebastian Deisler eines der bis dato größten Fußballtalente Deutschlands – so beispielsweise die Aussage Beckenbauers aus jener Zeit – von Hertha BSC an die Isar. Die Münchner zahlten für diesen Wechsel knapp 9,5 Mio. Euro an die Hauptstadt. Vielmehr aber wurde die unrühmliche Abwerbe-Praxis der Bayern in der Folge öffentlich diskutiert und kritisiert. Das „Objekt der Begierde“ hatte bereits ein Jahr zuvor ein Handgeld, ein sogenanntes Signing Fee, in Höhe von 10 Mio. Euro für die Bereitschaft zu einem Wechsel erhalten. Als wenig später die Medien und damit auch die Öffentlichkeit von diesem geheimen Deal erfuhren, dementierte der FC Bayern diese Gerüchte zunächst. Später aber, als die entsprechenden Kontoauszüge bereits in den Medien abgedruckt worden waren, deklarierte Hoeneß jene Gelder kurzerhand als „*Darlehen*“. Die Bayern wurden für dieses Vorgehen massiv kritisiert, zumal sie mit diesem Gebaren gegen die Statuten des DFB verstoßen hatten (vgl. SCHULZE-MARMELING 2003, S. 493 f sowie SPIEGEL ONLINE 2011 b). Zwar stellte DFL-Manager Heribert Bruchhagen im Nachgang zu diesen Geschehnissen heraus, dass eine derartige Praxis, Spieler anderer Vereine mit Handgeldern zu locken, im Rahmen der Bundesliga längst kein Einzelfall mehr darstellen würde, dennoch verurteilte auch er dieses Vorgehen der Bayern als „*absolut verwerflich und nicht in Ordnung*“. Der FC Bayern München wurde für dieses Vorgehen nicht bestraft (vgl. ZDRAL 2004, S. 118).

2011 – Die Proteste der Schickeria

Die jüngsten Entwicklungen in der Vereinspolitik des FC Bayern stieß auf großes Unverständnis innerhalb der Ultra-Fanszene der Münchner. Anlass waren einerseits die anhaltenden Gerüchte um eine Verpflichtung des deutschen Nationaltorhüters, Manuel Neuer.

Trotz seiner unbestrittenen Qualitäten war er bereits 2009 bei den Fans der Münchner in Ungnade gefallen. Nach einem 1:0-Sieg der Schalker in der Allianz Arena imitierte der Schalker Torwart Manuel Neuer den legendären „Eckfahnenjubiläum“⁶³ von Oliver Kahn aus der Saison 2000/01 und zog sich damit den Unmut vieler Anhänger der Münchner zu. Darüber hinaus ist Neuer seit seinem 4. Lebensjahr bekennender Schalke-Fan und Mitglied dieses Vereins. Dass also ein königsblaues Urgestein künftig das Münchner Tor hüten sollte, obwohl man mit Thomas Kraft ein vielversprechendes Talent in den eigenen Reihen besaß, welches nun bei Hertha BSC spielt, war vor allem den Ultras nicht zu erklären. Zum Anderen basieren die aktuellen Widerstände aus der Ultra-Szene in der Problematik im Umgang mit dem Stadtrivalen TSV 1860 München. Die Führungsriege bot dem aktuellen Fußballweitligisten des Öfteren ihre Unterstützung bei der Bewältigung dessen finanzieller Schieflage an. So hatte man den Löwen bereits eine Stundung der Miete für die Nutzung der Allianz Arena zugestanden (vgl. *DER SPIEGEL* 2011, S. 111 ff). Die Ultras reagierten mit zum Teil sehr heftigen Widerstand auf die aktuellen Geschehnisse. Höhepunkt der anhaltenden Proteste (u.a. „Koan Neuer“, „Neuer ist für uns wie Trainer Daum und Manager Lemke für dich“) waren die persönlichen Vorwürfe und Attacken gegen den „Bayern-Macher“ Uli Hoeneß. Die Demonstranten bezeichneten ihn als „Lügner“ und fühlen sich „verarscht“ von ihm. Zudem stellten sie Hoeneß' Vereinstreue mit u.a. folgendem Transparent in Frage: „Blaue Schweine schlachtet man und rettet sie nicht. Und du willst Metzger sein, Uli?“ (*FOCUS* 2011).

4.1.4.2 Hertha BSC Berlin (rk)

Saison 1918/19 – Der erste Skandal

Dieser ereilte den Verein in der Nachkriegssaison (Erster Weltkrieg) 1918/19. Zu jener Zeit hatte der Verein noch den Gründungsnamen BFC Hertha 92 inne. Die erste Herrenmannschaft von Hertha war, wie viele andere Mannschaften in Deutschland auch, durch die Folgen des Krieges stark geschwächt in die Konkurrenz zur ersten Berliner Nachkriegsmeisterschaft gestartet und wurde in der Weihnachtszeit 1918 vom Berliner Fußballverband disqualifiziert. Der Vorwurf der Verbandsfunktionäre lautete zwar Profitum⁶⁴, überliefert sind jedoch zwei Varianten, weshalb die Disqualifikation zustande kam. In der ersten Variante wird gemutmaßt, dass der Verein Handgelder an einige seiner Spieler gezahlt hatte, was zu jener Zeit streng verboten war. Die andere Version berichtet von einem avisierten Freundschaftsspiel gegen den damaligen ungarischen Spitzenverein MTK Budapest, zu dem die Eintrittskarten im Vorverkauf trotz der misslichen Nachkriegszustände reißenden Absatz fanden. Als die zahlreichen Zuschauer dann zu diesem Spiel

⁶³ In einem spannenden Saisonfinale 2000/01 konnte der FC Bayern München durch ein umstrittenes indirektes Freistoßtor des Verteidigers Patrick Anderson in der Nachspielzeit gegen den Hamburger SV den Schalckern buchstäblich in letzter Sekunde den bereits sicher geglaubten Meistertitel entreißen. Der damalige Münchner Torhüter, Oliver Kahn, stürmte daraufhin zur Eckfahne, riss diese aus der Halterung und reckte sie jubelnd in die Höhe (Anm. des Verfassers, vgl. *YOUTUBE* 2009).

⁶⁴ Der durch den Berliner Fußballverband in der Saison 1918/19 erhobene Vorwurf des Profitums geht aus einer Jubiläumspublikation des Vereins zum 60. Geburtstag (im Jahre 1952) hervor (vgl. *JAHN* 2006, S. 26).

ins Poststadion im Berliner Bezirk Moabit strömten, fühlten sie sich jedoch betrogen. Der bekannte ungarische Spitzenverein hatte das Freundschaftsspiel im Vorfeld überraschend abgesagt und stattdessen hatten die Hertha-Funktionäre die Berliner Mannschaft SC Minerva 93 kurzfristig als Testspielgegner verpflichtet. Obwohl es dem Vorstand von BFC Hertha 92 gelang, zunächst einen Nachlass der Strafe⁶⁵ zu erreichen und später auch die allgemeine Sperre rückgängig zu machen, brauchte man Jahre, um sich angesichts des spielerischen und finanziellen Aderlasses vor dem Hintergrund der nun fehlenden Zuschauereinnahmen von diesem ersten Skandal sportlich und vor allem finanziell zu erholen (vgl. JAHN 2006, S. 25 f).

1925 bis 1931 – Die goldenen Jahre

Nachdem die Mannschaft von Hertha BSC in der Saison 1924/25 noch im Halbfinale der Endrunde um die Deutsche Meisterschaft äußerst knapp gescheitert war, machte man es ein Jahr später besser. Diesmal konnte man das Halbfinale siegreich gestalten und schlug vor 45.000 Zuschauern im Berliner Grunewaldstadion die Mannschaft des Hamburger SV. Das Endspiel um die Deutsche Fußballmeisterschaft, das vor 40.000 Zuschauern im Frankfurter Waldstadion ausgetragen wurde, erlebte zwei Premieren. Zum Einen stand Hertha BSC erstmals in diesem Endspiel und zum Anderen war es das erste Fußball-Endspiel, das in Deutschland live im Radio übertragen wurde. Die zur damaligen Zeit hoch favorisierte Mannschaft der Spielvereinigung (kurz: SpVgg.) Fürth gewann dieses Endspiel schließlich souverän mit 4:1. Im Jahr darauf trafen die Berliner bereits im Halbfinale auf die Fürther, wo man sich für die Finalniederlage im Jahr zuvor revanchieren konnte. Doch das diesmal im Berliner Grunewaldstadion vor 50.000 Zuschauern ausgetragene Finale konnte die Mannschaft von Hertha BSC abermals nicht siegreich gestalten. Man unterlag trotz Heimvorteil dem 1.FC Nürnberg mit 0:2. Besser machte es ein Jahr später der Hamburger SV. Wieder stand Hertha BSC im Endspiel und musste sich dieses Mal den Hamburgern, die vor 42.000 Zuschauern Heimvorteil im Altonaer Stadion genießen konnten, mit 2:5 geschlagen geben. Im Juli 1929 verloren die Berliner im Nürnberger Stadion auch das vierte Endspiel in Folge. Die gegnerische Mannschaft der SpVgg. Fürth siegte am Ende mit 3:2. Doch die inzwischen eingespielte Mannschaft von Hertha BSC ließ nicht locker und schaffte auch im Folgejahr 1930 – inzwischen zum fünften Mal in Folge – den Einzug ins Endspiel um die Deutsche Fußball-Meisterschaft. Der Gegner im Finale vor 40.000 Zuschauern im Düsseldorfer Rheinstadion war diesmal die Mannschaft von Holstein Kiel. Die als klarer Favorit geltenden Herthaner konnten das dramatische Endspiel knapp mit 5:4 für sich entscheiden und eroberten damit zum ersten Mal den Deutschen Meistertitel im Fußball. Die Krönung dieser sportlich so erfolgreichen Ära des Vereins gelang, als man ein Jahr später wiederum und zum sechsten Mal in Folge ins Endspiel um die Deutsche Meisterschaft einziehen konnte. Im Juni 1931 gelang dem Berliner Team im Köln-Müngersdorfer Stadion mit einem 3:2 Sieg gegen TSV 1860 München die Titelverteidigung. Die goldene Ära endete jedoch abrupt, als man in der Saison

⁶⁵ Der Nachlass der Strafe bestand darin, dass die erste Herrenmannschaft des Vereins zumindest wieder Freundschaftsspiele austragen durfte (vgl. JAHN 2006, S. 26).

1931/32, anders als in den Jahren zuvor, die Berliner Meisterschaft nicht gewinnen und sich deshalb auch nicht für die Endrunde um die Deutsche Meisterschaft qualifizieren konnte. Die Kontinuität in der Formation der Mannschaft⁶⁶ galt ehemals als Schlüssel zum Erfolg, erwies sich nun aber zunehmend als Nachteil: Die Meistermannschaft war inzwischen überaltert, während der eigene Nachwuchs in den Jahren des größten sportlichen Erfolgs vernachlässigt wurde. Als Hertha BSC in der Saison 1932/33 zwar erneut Berliner Meister wurde, scheiterte der Verein jedoch bereits in der Vorrunde zur Deutschen Meisterschaft (vgl. JAHN 2006, S. 37 ff).

Saison 1950/51 – Die gescheiterte Fusion

Mit Gründung der DDR am 7. Oktober 1949 startete auch die neugeschaffene Fußball-Oberliga im sozialistischen Arbeiter- und Bauernstaat. 13 der 14 gestarteten Mannschaften waren sogenannte Betriebssportgemeinschaften und sozialistischen Großbetrieben zugeordnet, wie beispielsweise ZSG Anker Wismar oder BSG Waggonbau Dessau (vgl. WIKIPEDIA 2011 a). Nur ein Team, die SG Dresden-Friedrichstadt – hervorgegangen aus dem legendären Dresdner SC, der 1943 und 1944 die Deutsche Meisterschaft gewann – galt als letzter Rest des bürgerlichen Fußballsports im Ostteil Deutschlands und wurde deshalb argwöhnisch beobachtet. Am letzten Spieltag der Saison 1949/50 kam es in der mit 60.000 Zuschauern voll besetzten Dresdner Heimspielstätte „Ostragehege“ zu einem echten Endspiel um die DDR-Fußball-Meisterschaft gegen den sozialistischen Vorzeigeklub ZSG Horch Zwickau. Das Aufeinandertreffen, dass durch ein überhartes Spiel der Zwickauer Mannschaft und zahlreiche Fehlentscheidungen des Schiedsrichters allein zugunsten der Gastmannschaft gekennzeichnet war, verloren die favorisierte Dresdner überraschend hoch mit 1:5. (vgl. JAHN 2006, S. 77 f sowie WIESE 2006, S. 108). Der Autor René WIESE fasste die damaligen Ereignisse wie folgt zusammen:

„Die Höhe des Sieges und einige ominöse Schiedsrichterentscheidungen ließen schnell den Ruch der Spielmanipulation aufkommen, zumal angeblich der den Zwickauern zugetane stellvertretende Ministerpräsident Walter Ulbricht einen Sieg der sozialistischen BSG über den bürgerlichen SG Friedrichstadt wünschte. Die Spieler von Friedrichstadt fühlten sich um die Meisterschaft betrogen. Zu allem Überfluss hatten sie die bevorstehende Beschlagnahmung des Vereinsvermögens und die Überführung ihres Vereins in die BSG VVB Tabak Dresden vor Augen – man entschied sich zur Flucht nach West-Berlin.“ (WIESE 2006, S. 108)

Elf Dresdner Spieler waren es, die im Juni 1950 schließlich nach Berlin, wo gerade das Vertragsspielerturnier eingeführt wurde, zu Hertha BSC wechselten.⁶⁷ Unter ihnen der spätere Bundestrainer Helmut Schön und Spielmacher Hans Kreische, Vater des späteren DDR-Nationalspielers Hans-Jürgen Kreische (vgl. JAHN 2006, S. 74 ff sowie WIESE 2006, S. 109 f). Mit den neuen Spielern aus Dresden belegte Hertha BSC am Ende der Saison 1950/51 den dritten Platz in der Berliner Meisterschaft. Doch die sportliche Leistung hatte die großen Erwartungen im Verein nicht erfüllt. Hinzu kam die Tatsache, dass

⁶⁶ In der Mannschaft von Hertha BSC kamen zwischen 1926 und 1931, während der sechs Endspielteilnahmen um die Deutsche Fußball-Meisterschaft, insgesamt nur 23 verschiedene Spieler zum Einsatz (vgl. JAHN 2006, S. 38).

⁶⁷ Die genauen Hintergründe über das Zustandekommen der Verbindung zwischen den Dresdner Spielern und dem Verein Hertha BSC konnte in der Literatur nicht eruiert werden.

oft nur zwei bis drei Berliner in der ersten Mannschaft von Hertha BSC spielten, die ansonsten von den sächsischen Fußballern dominiert wurde. Aufkommender Neid und Missgunst im Team sorgten dafür, dass die ehemaligen Dresdner Spieler nie richtig heimisch und am Ende sogar vergrault wurden. Die Mannschaft brach auseinander und nach nur einer Saison wurden die meisten von ihnen wieder verkauft. Durch den erneuten sportlichen wie finanziellen Aderlass⁶⁸ stürzte Hertha BSC in eine weitere Krise (vgl. JAHN 2006, S. 78 f sowie WIESE 2006, S. 110).

Saison 1964/65 – Der Zwangsabstieg

In jener Zeit wurden die monetären Ströme in der neu gegründeten Fußball-Bundesliga vom DFB noch immer stark beschränkt. Von dieser Marktreglementierung waren vor allem die Westberliner Vereine in besonderem Maße benachteiligt. Die eingeschlossene Stadt Westberlin⁶⁹ besaß praktisch kein regionales Umfeld, in dem ausreichend jugendlicher Nachwuchs hätte gesichtet und gefördert werden können. Auch die Insellage der Stadt und das notwendige Passieren der DDR-Grenzkontrollen beim Betreten und Verlassen der Stadt konnte unter den westdeutschen Berufsfußballern bei einheitlichen Gehalts- und Handgeldobergrenzen nicht sonderlich attraktiv wirken (vgl. JAHN 2006, S. 98). Wie groß dieser Nachteil war, wurde durch das Beispiel des SC Tasmania 1900 Berlin in der Bundesligasaison 1965/66 eindrucksvoll belegt. Die Tasmanen, die sich Ende der 1950er und Anfang der 1960er Jahre im Wettbewerb der Berliner Vertragsliga noch auf Augenhöhe mit Hertha BSC duelliert hatten,⁷⁰ erhielten nach dem Zwangsabstieg den Startplatz von Hertha BSC zugesprochen und erlangten in der Folge traurige Berühmtheit. Mit gerade einmal acht Punkten aus 34 Spielen⁷¹ stieg man ohne den Hauch einer Chance sofort wieder ab und gilt seitdem als die schlechteste Mannschaft der Bundesligageschichte (vgl. SCHMEH 2005, S. 23 f). Um also auf dem sportlichen Niveau der anderen Bundesligamannschaften mithalten zu können, tat der Verein Hertha BSC das, was die meisten anderen Vereine der Fußball-Bundesliga seinerzeit mutmaßlich auch taten: Sie versuchten die DFB-Regelungen der monetären Obergrenzen zu umgehen. Nur so war man realistisch in der Lage, einige gute Fußballer jener Zeit nach Berlin locken zu können und die,

⁶⁸ Hertha BSC hatte die sächsischen Fußballer für Ablösesummen mit einem Gesamtvolumen von nur 15.000 Mark verkauft. Dem gegenüber standen Verbindlichkeiten in Höhe von etwa 300.000 Mark, die für den Wiederaufbau der „Plumpe“ aufgelaufen waren. Zudem führte der sportliche Substanzverlust zu schlechten Ergebnissen, die wiederum für schwindende Zuschauerzahlen sorgten (vgl. JAHN 2006, S. 79).

⁶⁹ Am 13. August 1961 hatte die damalige DDR-Regierung unter Führung von Walter Ulbricht die Errichtung der Berliner Mauer veranlasst und damit den Bereich der Westsektoren umlaufend komplett abgeriegelt. Die Stadt Westberlin war von nun an nur noch über sieben, durch die DDR-Organen streng bewachte Grenzübergangskontrollen erreichbar (vgl. STIFTUNG HAUS DER GESCHICHTE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2011 b).

⁷⁰ Der SC Tasmania 1900 Berlin gewann in den Jahren 1959, 1960 und 1962 die Berliner Meisterschaft und machte sich deshalb noch unmittelbar vor dem Start der Fußball-Bundesliga im August 1963 berechnete Hoffnungen, zu den Gründungsmitgliedern der deutschen Eliteklasse zählen zu dürfen (vgl. JAHN 2006, S. 88 f).

⁷¹ Nach dem Zwangsabstieg von Hertha BSC wurde der freie Startplatz durch den DFB „als eine politische Demonstration zugunsten der isolierten Großstadt“ (JAHN 2006, S. 109) an Tasmania 1900 Berlin vergeben. Um sich seitens des DFB dem Veto der beiden sportlich abgestiegenen Vereine Schalke 04 und Karlsruher SC nicht erwehren zu müssen, stockten die Funktionäre in Frankfurt die Bundesliga kurzerhand auf 18 Vereine auf (vgl. SCHMEH 2005, S. 24). Von diesem Zeitpunkt an waren deshalb in einer Saison 34 Spieltage zu spielen.

die schon da waren, zu halten. Der Verein Hertha BSC wurde jedoch erwischt⁷² und wegen nachgewiesener Verstöße gegen das Verbandsliga-Statut des DFB bestraft. Der gesamtdeutsche Fußballdachverband verurteilte die Berliner zum Zwangsabstieg und die Rückversetzung in die Regionalliga (vgl. JAHN 2006, S. 100 ff).

Saison 1969/70 – Die Rekordsaison

Im zweiten Jahr nach dem Wiederaufstieg aus der Regionalliga konnte Hertha BSC die gesamte Konkurrenz überraschen. Am 34. Spieltag musste man lediglich den Mannschaften von Borussia Mönchengladbach und Bayern München den Vortritt lassen und kam zu einem überraschenden dritten Platz. Diese Saison brachte zudem zwei Rekorde mit sich: Am 26. September 1969 erlebte das Berliner Olympiastadion einen Zuschauerrekord für die Ewigkeit.⁷³ Zum Meisterschaftsspiel gegen den 1. FC Köln, welches die Heimmannschaft mit 1:0 für sich entscheiden konnte, kamen 88.075 Zuschauer. Der zweite Rekord, der in jener Saison aufgestellt wurde, datiert vom 18. April 1970, als die Mannschaft von Borussia Dortmund im heimischen Olympiastadion mit 9:1 besiegt wurde. Es handelt sich hierbei um den höchsten Sieg einer Hertha-Mannschaft in der Historie der Bundesliga bis heute (vgl. JAHN 2006, S. 114 und 401).

Saison 1970/71 – Der Bundesligaskandal

Das Profi-Team von Hertha BSC konnte 1971 den dritten Platz aus der Vorsaison, wiederum hinter dem Duo aus Mönchengladbach und München, bestätigen. Basis dieses neuerlichen Erfolgs war die Heimstärke der Berliner. Bis zum letzten Spieltag der Saison blieb man im heimischen Olympiastadion unbesiegt. Am 34. Spieltag – der dritte Tabellenplatz stand zu diesem Zeitpunkt bereits fest – empfing man die auswärtsschwache und stark abstiegsbedrohte Mannschaft von Arminia Bielefeld. Die Bielefelder gewannen das Spiel zur großen Überraschung der 35.000 Zuschauer sowie der gesamten Liga mit 1:0 und hatten damit scheinbar den Klassenerhalt erreicht. Doch nur einen Tag später begann mit der legendären Gartenparty des Präsidenten der Offenbacher Kickers, Horst-Gregorio Canellas, das eigentliche Nachspiel. Es war gleichzeitig der Auftakt zum großen Bundesligaskandal (siehe Kapitel 3.3 „Die Einführung der Fußball-Bundesliga“). Bestechungsgeld in Höhe von 250.000 Mark sollen die Bielefelder damals für ihren Sieg im Olympiastadion in Berlin übergeben haben. Im Zuge der anhaltenden Ermittlungen zum Bundesligaskandal erklärten die betroffenen Hertha-Spieler im April 1972 schließlich „mit Ausnahme von Lorenz Horr alle Geld von Bielefeld genommen zu haben“ (JAHN 2006, S. 120). Insgesamt 15 Spieler des Vereins wurden daraufhin vom DFB gesperrt und die Mannschaft, die in der Folgesaison 1971/72 den sechsten Platz erreichte, fiel auseinander (vgl. JAHN 2006, S. 117 ff sowie SCHMEH 2005, S. 31 ff). Zum Fazit des Skandals befragt, antwortete der damals zweite Vorsitzende und Hertha-Urgestein Wolfgang Holst wie folgt:

⁷² Eine durch den DFB im Februar 1965 vorgenommene Tiefenprüfung der finanziellen Verhältnisse von Hertha BSC ergab einen Fehlbetrag im Kassenbestand in Höhe von 192.000 Mark (vgl. JAHN 2006, S. 101).

⁷³ Bis zur Fußballweltmeisterschaft 1974 in Deutschland kamen nie wieder mehr Zuschauer als an jenem 26. September 1969 zu einem Fußballspiel von Hertha BSC ins Olympiastadion. Das Stadion wurde für das WM-Turnier im eigenen Lande umgebaut und fasste bis zu seinem nächsten Umbau in den Jahren 2000 bis 2004 nur noch rund 76.000 Zuschauer (vgl. JAHN 2006, S. 113).

„Der Schaden für Hertha war immens. Einmal litt das Image gewaltig. Wir werden ja noch heute immer wieder mit diesem Skandal in Verbindung gebracht, konnten diesen schlechten Ruf ewig nicht loswerden. Auch finanziell war die Sache natürlich ein Desaster. Für die gesperrten und abgewanderten Spieler bekamen wir ja kaum Geld, deren Marktwert war unglaublich gefallen, unsere Zuschauer nahmen uns die Bestechungsaffäre zu Recht sehr übel. Es kamen viel weniger Besucher ins Olympiastadion als zuvor. Und schließlich mussten wir mit ungeheurem Aufwand eine neue Mannschaft zusammenstellen. Auch das kostete sehr viel Geld.“ (JAHN 2006, S. 123)

1994 bis heute – Das Engagement der UFA Sports

Unmittelbar nach der Inthronisierung des neuen Präsidenten und Wunschkandidaten Manfred Zemaitat im Herbst 1994 stellte der zum Bertelsmann-Medienkonzern gehörende solvente Sportrechtevermarkter UFA Sports dem kurz vor dem finanziellen Aus taumelnden Verein von Hertha BSC ein zinsloses Darlehen in Höhe von 4,5 Millionen Mark als Soforthilfe zur Verfügung (vgl. JAHN 2006, S. 259 f). Im Gegenzug schloss man einen Vertrag ab, der die UFA Sports bis mindestens zum Jahre 2003 an allen Einnahmen des Vereins aus Vermarktung und Werbung beteiligen sollte, inklusive einer Option auf Vertragsverlängerung sogar bis zum Jahre 2009. Während 60 Prozent der Erlöse der durch den Sportrechtevermarkter generierten Einnahmen an Hertha BSC gingen, verblieben 40 Prozent bei der UFA Sports selbst (vgl. BERLINER ZEITUNG ONLINE 1998). *„Doppelt soviel wie marktüblich“* befand darüber etwa der SPIEGEL (SPIEGEL ONLINE 1998). Altgediente Hertha-Mitglieder bezeichneten den Kontrakt dagegen als „Knebelvertrag“. Viele sprachen sogar von einer „feindlichen Übernahme“ (vgl. JAHN 2006, S. 260), was im Jahre 1997 neue Nahrung erhielt, als ein internes Papier an die Öffentlichkeit gelangte, in dem sich die Rechtevermarkter aus dem Bertelsmann-Konzern seitens Hertha BSC eine der UFA Sports GmbH genehme Politik von Aufsichtsrat und Präsidium festschreiben lassen wollten (vgl. BERLINER ZEITUNG ONLINE 1997). Aus Sicht der UFA argumentierte man, dass der ungewöhnlich hohe Provisionssatz mit den hohen Eingangsinvestitionen zu begründen sei, die es gelte, zu refinanzieren (vgl. JAHN 2006, S. 260). Unbestritten ist jedoch die Tatsache, dass die UFA-Gelder maßgeblich dazu beigetragen haben, das Überleben des Traditionsvereines Hertha BSC Mitte der 1990er Jahre zu sichern. Am Ende des Jahres 1997 hatte die UFA Sports GmbH bereits etwa 19,5 Millionen Mark, vornehmlich für neue Spieler, in den Berliner Verein investiert (vgl. BERLINER ZEITUNG ONLINE 1998). In einer Presseerklärung der UFA aus dem Jahre 1997 heißt es:

„Vorbildcharakter für bestehende und künftige Kooperationen mit Vereinen im In- und Ausland hat die Zusammenarbeit mit Hertha BSC Berlin, deren Rückkehr in die Bundesliga ohne die Ufa unmöglich gewesen wäre. Die Ufa fungiert als Marketing-Abteilung des Klubs und unterhält in der Hertha-Geschäftsstelle ein eigenes Büro mit insgesamt elf Mitarbeitern.“ (JAHN 2006, S. 260).

Diese Aussagen untermauerten die große und zukunftsweisende Bedeutung des Deals auch für die UFA. Im Laufe der folgenden Jahre veränderten sich die Konditionen der Zusammenarbeit allmählich und scheinbar zugunsten von Hertha BSC. So wurde der ursprüngliche Verteilerschlüssel für die Einnahmen aus Sponsoring und Werbung im Juni 1999 auf öffentlichen Druck von ursprünglich 60 (Hertha) zu 40 (UFA) auf danach 80 (Hertha) zu 20 (UFA) verändert. Im Gegenzug ließ sich der Hamburger Sportrechtever-

markter allerdings eine geheime Vereinbarung festschreiben, nach der die UFA bis zum Ende der Saison 2008/09 zusätzlich mit 20 Prozent an den Einnahmen aus dem Verkauf der Fernsehrechte an der Fußball-Bundesliga partizipierte (vgl. SPIEGEL ONLINE 2005). Im März 2002 fusionierte die UFA Sports mit dem französischen Sportrechtevermarkter Sport+ und avancierte unter der neuen Firmierung „Sportfive“ damit zu einem globalen Marktriese in der Sparte der Sportrechtevermarktung (vgl. FAZ.NET 2002). Mit jenem alten, neuen Partner wurde der langjährige Vertrag im Jahre 2004 modifiziert und zu verbesserten finanziellen Konditionen für den Verein bis zum Jahr 2014 verlängert. Für diese vorzeitige Vertragsverlängerung leistete Sportfive eine Einmalzahlung als Vorauskasse in Höhe von 7,5 Millionen Euro (vgl. JAHN 2006, S. 266).

1996 bis 2009 – Die Ära des Dieter Hoeneß

Kaum eine Persönlichkeit hat die jüngere Vereinsgeschichte von Hertha BSC so sehr geprägt wie Dieter Hoeneß. Nach verschiedenen Promotion- und Sportmarketingtätigkeiten im Anschluss an seine aktive Fußballerkarriere, unter anderem als Marketing-Leiter beim Computerunternehmen „Commodore“, welches in jener Zeit Brust- und Hauptsponsor des von seinem Bruder Uli Hoeneß gemanagten FC Bayern München war, heuerte er 1990 als Manager beim Bundesligisten VfB Stuttgart an. Gewann er mit den Schwaben 1992 noch die Deutsche Meisterschaft, wurde er 1995 wegen anhaltender sportlicher Erfolglosigkeit gemeinsam mit dem damaligen Stuttgarter Trainer, Jürgen Röber, entlassen. Im November 1996 begann sein Engagement beim Berliner Traditionsverein Hertha BSC (vgl. JAHN 2006, S. 365). Der ehemalige Nationalspieler wurde zum ehrenamtlichen Vizepräsident berufen, „zunächst mit dem offiziellen Aufgabenbereich Wirtschaftskontakte/Sponsoring“ (JAHN 2006, S. 194). In der Folge übernahm der gebürtige Schwabe immer neue Aufgaben zunehmend auch im sportlichen Bereich und wurde nach dem Rücktritt des damaligen Managers Carl-Heinz Rühl mit wohlwollender Unterstützung der UFA bereits im Mai 1997 selbst Manager und hauptamtliches Präsidiumsmitglied (vgl. JAHN 2006, S. 263). Nachdem Dieter Hoeneß im Jahre 2000 einen neuen 5-Jahres-Vertrag als Manager des Vereins erhalten hatte, wurde er im Jahr darauf vom Aufsichtsrat des Klubs zum Vorsitzenden der Geschäftsführung der gerade neu gegründeten Kommanditgesellschaft auf Aktien berufen. In seiner fast 13-jährigen Amtszeit bei Hertha BSC beschäftigte sich Dieter Hoeneß neben dem sportlichen Tagesgeschäft vor allem auch mit dem Aufbau von professionellen Strukturen im Verein. Heute verfügt Hertha BSC zweifellos über eine moderne Infrastruktur, hervorragende Trainingsanlagen und eine der besten Jugendakademien des Landes (vgl. JAHN 2006, S. 365 sowie IMMER HERTHA 2011). Im Sommer des Jahres 2005 wurde der Vertrag des „regierenden Mittelstürmers“ vorzeitig bis zum 30.06.2010 verlängert (vgl. SUEDEUTSCHE.DE 2005). Doch immer häufiger wurde Kritik laut am autoritären und autokratischen Führungsstil des Managers. Im Juni 2009, ein Jahr vor dem Ende der eigentlichen Vertragslaufzeit, schied Dieter Hoeneß „auf eigenen Wunsch“, wie es in einer Presseerklärung des Vereins hieß, aus diesem Vertragsverhältnis aus (vgl. SPIEGEL ONLINE 2009 b). Dem vorausgegangen war ein monatelanger Machtkampf mit dem aktuellen Präsident von Hertha BSC, Werner Gegenbauer. Die unangenehme Hinterlassenschaft des langjährigen sportlichen Leiters: Ein Schuldenstand von aktuell zwischen 30 und 31 Millionen Euro (vgl. SPORT1 2011), vor allem resultierend

aus überkauften Spielertransfers und Gehältern, die oft als finanzieller Vorgriff auf die Zukunft realisiert wurden, wie etwa die DIE ZEIT befand:

„Im WM-Jahr hatte Hertha 55 Millionen Euro Schulden. Auch weil Hoeneß wahnwitzig viel Geld mit wahnwitzigen Transfers vernichtet hatte. Das eigentliche Problem war, dass Hertha dieses Geld noch gar nicht eingenommen hatte. Hertha hatte sich unter Hoeneß finanzieller Instrumente wie "Signing fees"^[74] und "Sale-and-lease-back-Geschäfte"^[75] bedient, die zwar legal sind, aber eben auch gefährlich. Hertha ließ sich Geld auf einen Schlag auszahlen, das erst Jahre später eingenommen werden würde – Hertha verkaufte einen Teil seiner Zukunft.“ (ZEIT ONLINE 2009).

4.2 Standortanalyse

4.2.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen (rk)

Zur Veranschaulichung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verwenden die Verfasser die Publikationen der INSM – Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. Bei dieser Initiative handelt es sich um eine branchen- und parteiübergreifende Plattform, die wissenschaftlich vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln (kurz: IW) begleitet wird (vgl. *INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 a*). Seit dem Jahre 2004⁷⁶ veröffentlicht die INSM gemeinsam mit dem deutschen Wirtschaftsmagazin WirtschaftsWoche (kurz: WiWo) ein Städteranking, welches in Form einer Rangliste darstellt, „wie erfolgreich die 50 größten deutschen Städte wirtschaften und wo Sie stehen, was Arbeitsmarkt, Soziales, Wirtschaft und Wohlstand angeht.“ (*INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 b*). Das jeweilige Ranking ermittelt den wirtschaftlichen Erfolg der Städte anhand eines zusammenfassenden Gesamtindikators, in den Ziel- und Einflussgrößen mit einer Gewichtung von jeweils 50 Prozent einfließen.⁷⁷ (vgl. *INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 b*, S. 48 ff).

4.2.1.1 Städteranking (rk)

In der folgenden Abbildung erfolgt die Darstellung der Ergebnisse des Niveau-Rankings (wird auch als Bestandsranking bezeichnet) für die beiden deutschen Großstädte München und Berlin für den Zeitraum von 2005 bis 2010. Diese Grafik gibt den in den INSM-Studien errechneten Gesamtindex beider Städte in der Ist-Bewertung von Wohlstand und

⁷⁴ Ein „Signing fee“ (engl. für: Handgeld) ist „eine Unterschriftsprämie, die gezahlt wird, wenn jemand einem Vertrag zustimmt und diesen unterschreibt.“ (B.Z. 2007)

⁷⁵ Bei einem „Sale-and-lease-back-Geschäft“ handelt es sich um eine Sonderform des Leasing, bei dem das Leasingobjekt zunächst vom Eigentümer an den Leasinggeber verkauft wird. Dieser wiederum verleast das Leasinggut an den Leasingnehmer, dem früheren Eigentümer. Der Kauf- und der Leasingvertrag bilden bei dieser Form des Leasinggeschäftes eine rechtliche Einheit (vgl. *JURAFORUM 2011*).

⁷⁶ Im Internet waren lediglich die Rankings ab dem Jahre 2005 zu recherchieren (Anm. des Verfassers).

⁷⁷ Unter den Zielgrößen versteht man die Einkommens- (Arbeitseinkommen, Einkommenssteuerkraft) und Arbeitsmarktverhältnisse (Arbeitsplatzversorgung, Arbeitslosenquote). Zu den Einflussfaktoren zählen die wirtschafts- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen, Standort (Lohn-Produktivität, Sonstiges), Wirtschaft (Kraft, Struktur, Gründung) sowie Infrastruktur (Sozial, Sozio-ökonomisch) (vgl. *INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 b*, S. 48 ff).

Wirtschaftskraft wieder. Der höchstmögliche Gesamtindex beträgt dabei 100 Punkte (vgl. *INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 b*, S. 5 ff).

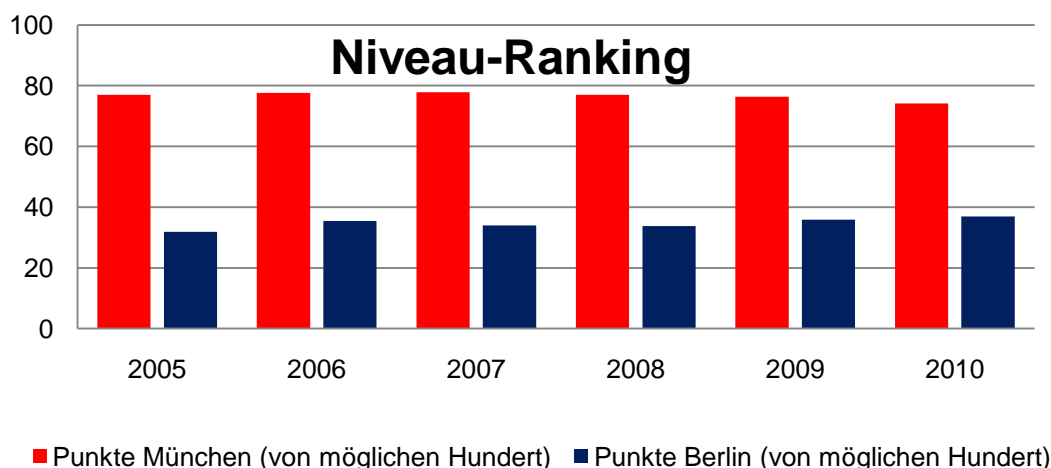


Abb. 22: Niveau-Ranking Wohlstand und Wirtschaftskraft im Vergleich der beiden Städte München und Berlin von 2005 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. *INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 b*, S. 7/ c, S. 6/ d, S. 9/ e, S. 9/ f, S. 8 sowie *STÄDTERANKING 2010*).

Während sich in Abbildung 22 der Ist-Zustand des Wohlstandes und der Wirtschaftskraft beider Städte widerspiegelt, haben sich die Analysten der Studien auch jeweils mit der wirtschaftlichen Entwicklung der deutschen Großstädte beschäftigt. Die in die Gesamtindexermittlung einbezogenen Einzelindikatoren wurden hierfür jeweils über einen Zeitraum von fünf Jahren beobachtet, analysiert und bewertet (vgl. *INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 b*, S. 8). Auch in dieser Betrachtung beträgt der höchstmögliche Gesamtindex 100 Punkte (vgl. *INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 b*, S. 5 ff).

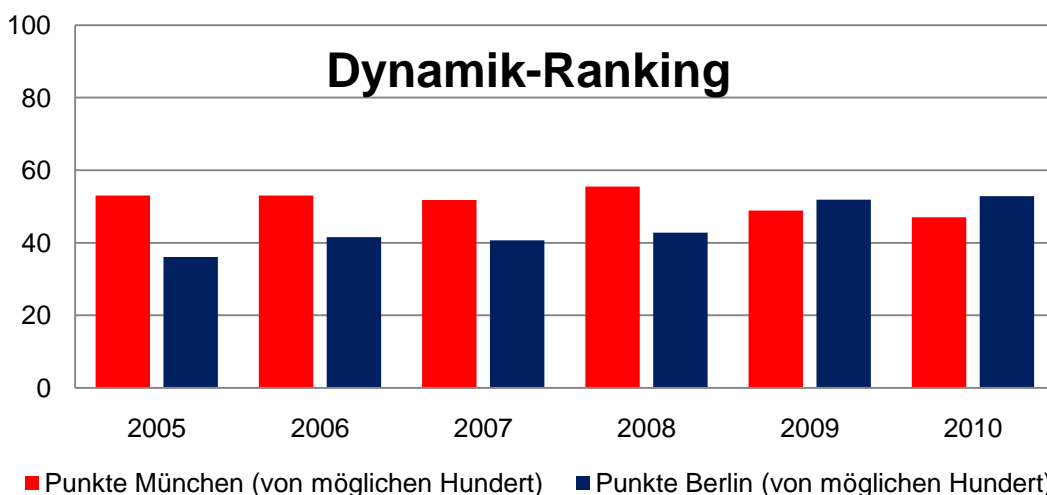


Abb. 23: Dynamik-Ranking Wohlstand und Wirtschaftskraft im Vergleich der beiden Städte München und Berlin von 2005 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. *INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 b*, S. 7/ c, S. 6/ d, S. 9/ e, S. 9/ f, S. 11 sowie *STÄDTERANKING 2010*).

4.2.1.2 Kurzfazit (rk)

Aus dem Niveau-Ranking der beiden Städte München und Berlin geht für den Zeitraum 2005 bis 2010 eine deutlich höhere Wirtschaftskraft der Stadt München hervor. Im Vergleich der 50 einwohnerstärksten Städte belegte die bayrische Landeshauptstadt in dem Beobachtungszeitraum durchgängig den ersten Platz, während die Bundeshauptstadt Berlin mit einer Durchschnittsplatzierung von 48,5 innerhalb des Beobachtungszeitraumes zu den signifikant wirtschaftsschwächsten Städten in Deutschland zu zählen ist (vgl. *INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2011 b*, S. 7/ c, S. 6/ d, S. 9/ e, S. 9/ f, S. 8 sowie *STÄDTERANKING 2010*). Da sich die reale Marktwirtschaft in der gesamten Stadt Berlin erst seit dem Mauerfall im Jahre 1989 entfalten konnte,⁷⁸ gehen die Verfasser davon aus, dass sich die Diskrepanz im Verhältnis der Wirtschaftskraft beider Städte vor dem Jahr 2005 zumindest nicht geringer darstellte. Erst nach der Wiedervereinigung siedelten sich vor allem im Umland Berlins, im so genannten Speckgürtel, allmählich Industrie- und Wirtschaftsbetriebe an. Bei der Betrachtung des wirtschaftlichen Umfeldes sehen die Verfasser deshalb in München langfristig die besseren, und vor allem sehr günstige Voraussetzungen für die Etablierung und Weiterentwicklung einer Fußballunternehmung. So darf man im direkten Münchner Umfeld eine weitaus größere Anzahl an solventen Sponsoren und Werbepartnern sowie eine wesentlich zahlungskräftigere Klientel als Konsumenten für den Profi-Fußball im Vergleich zu anderen Bundesliga-Standorten erwarten.

Das Dynamik-Ranking hingegen verspricht eine zukünftige Verbesserung der wirtschaftlichen Situation auch für die Region der Hauptstadt. So lag die Berliner Entwicklungsrate im Wirtschaftswachstum im Jahre 2009 erstmals über der von München – ein Trend, der auch im Jahre 2010 seine Fortsetzung fand.

4.2.2 Sportliche Infrastruktur (cs)

Das Städteranking der 15 einwohnerstärksten Sportstädte Deutschlands, welches im Auftrag des Sportbusiness-Magazins SPONSORS durch das Hamburger Weltwirtschaftsinstitut (kurz: HWWI) im Rahmen einer Studie aus dem Jahre 2009 erstellt wurde, bescheinigt den beiden deutschen Großstädten Berlin und München erstklassige Grundlagen für den Breiten- und Leistungssport. Dabei konnten beide Städte gerade in der Kategorie „Infrastruktur“ überzeugen, in der Berlin und München die beiden ersten Plätze belegten (vgl. *SPONSORS 2009*).

⁷⁸ Die ehemalige DDR und damit auch Ostberlin wirtschafteten bis zur deutschen Wiedervereinigung nach dem Prinzip der sozialistischen Zentralplanwirtschaft (vgl. *STIFTUNG HAUS DER GESCHICHTE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2011 a*).

Platz	Stadt	Gesamtindex	Events	Profisport	Breitensport	Infrastruktur
1	Berlin	1,28	1	3	13	1
2	Hamburg	0,95	2	1	2	8
3	München	0,86	5	2	1	2
4	Stuttgart	0,41	4	6	4	5
5	Frankfurt a. M.	0,17	6	4	5	11
6	Bremen	0,15	15	5	3	7
7	Düsseldorf	0,12	3	11	7	4
8	Köln	-0,06	10	7	6	6
9	Dortmund	-0,07	11	9	10	3
10	Hannover	-0,16	8	8	9	9
11	Nürnberg	-0,34	12	10	8	10
12	Duisburg	-0,72	14	12	12	13
13	Dresden	-0,82	7	13	14	14
14	Leipzig	-0,91	9	15	15	12
15	Essen	-0,96	13	14	11	15

Tab. 7: Sportstädteranking⁷⁹ des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts (Stand: November 2009, vgl. SPONSORS 2009)

4.2.2.1 München (cs)

Nach der besagten Studie des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts aus dem Jahre 2009 reiht sich München hinter Berlin und Hamburg auf dem dritten Platz des Sportstädterankings ein. Die Landeshauptstadt Bayerns verfügt über rund 3.250 Sportstätten und profitiert vor allem von den großen Stadien (vgl. SPORTAMT MÜNCHEN 2010). Die Allianz Arena zählt zu den modernsten Fußballstadien weltweit (vgl. SPONSORS 2010 b sowie weitere Ausführungen Kapitel:4.2.4.1 „Trainings- und Wettkampfanlagen - FC Bayern München“). Die Sportstätte mit dem größten Fassungsvermögen ist hingegen das Olympiastadion, das eins von insgesamt 13 Veranstaltungsorten auf dem Gelände des Münchner Olympiaparks ist (vgl. OLYMPIAPARK 2011). Auch Münchens größte Multifunktionshalle befindet sich auf diesem Gelände. Die Olympiahalle fasst bei Bestuhlung knapp 12.500 Besucher (ohne Bestuhlung: ca. 15.500 Zuschauer). Im drittgrößten Stadion der Stadt, dem Grünwalder Stadion, bestreiten die beiden Amateurmansschaften sowohl des FC Bayern als auch des Stadtrivalen TSV 1860 München jeweils ihre Heimspiele (vgl. MÜNCHEN 2011).

4.2.2.2 Berlin (rk)

Laut der eingangs bereits erwähnten Studie rangiert die Sportstadt Berlin im Vergleich der 15 einwohnerstärksten Städte Deutschlands in der Kategorie „Infrastruktur“ auf Platz eins (vgl. SPONSORS 2009). Die Analysten der Studie bewerteten hierbei unter anderem „die Kapazitäten des jeweils größten Stadions der Stadt, der beiden größten Hallen, die Zahl

⁷⁹ Das Ranking bewertet die nach Einwohnerzahlen 15 größten Städte Deutschlands. Von den Analysten wurden dabei für alle aufgeführten Städte die vier Kategorien: Events, Profi-Sport, Breitensport und Infrastruktur mit unterschiedlichen Gewichtungen bewertet. Die Tabelle gibt die jeweilige Platzierung der Städte in der jeweiligen Kategorie sowie den durch die Analysten jeweils errechneten Gesamtindex wieder (vgl. SPONSORS 2009).

der Sportstätten und Fitness-Clubs in Relation zur Bevölkerung und die Olympiastützpunkte und weiteren Leistungszentren für den Spitzensport.“ (SPONSORS 2009). Dabei kommt der Stadt zu Gute, dass man mit dem historisch bedeutungsvollen Olympiastadion über ein äußerst modernes Multifunktionsstadion verfügt, das innerhalb Deutschlands nach dem Stadion „Signal-Iduna-Park“ in Dortmund das zweitgrößte Fassungsvermögen aufweist (vgl. DFL 2009, S. 135). Darüber hinaus ist die ehemals geteilte Stadt Berlin, resultierend aus ihrer Geschichte, hinsichtlich der Anzahl von Sport-, Freizeit- und auch Kulturstätten sehr gut aufgestellt, da in den Zeiten der Teilung viele Dinge quasi zweimal, jeweils in Ost- und in Westberlin, aufgebaut wurden. Während das im damaligen Ostteil der Stadt existierende Stadion der Weltjugend mit ehemals 70.000 Plätzen (später 50.000 Plätze) im Jahre 1992 abgerissen wurde (vgl. WIKIPEDIA 2011 e), gibt es im Ostberliner Bezirk Prenzlauer Berg mit dem Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportpark⁸⁰ dennoch ein Pendant zum Olympiastadion im Westteil der Stadt. Gleiches gilt exemplarisch auch für die Multifunktionshallen der Hauptstadtmetropole: Neben der Deutschlandhalle im Westteil existieren etwa die Max-Schmeling-Halle oder das Sportforum Hohenschönhausen im Ostteil der Stadt. Im Jahre 2008 wurde mit der O2-World im Ostberliner Bezirk Friedrichshain zudem eine weitere große und moderne Multifunktionshalle mit einem Fassungsvermögen von etwa 17.000 Zuschauern, unter anderem für die Austragung von sportlichen Wettkämpfen (z.B. Eishockey und Basketball), eröffnet (vgl. O2-WORLD-BERLIN 2011).

4.2.2.3 Kurzfazit (cs)

In dieser Kategorie liegen leichte Wettbewerbsvorteile bei der Hauptstadt Berlin, wie bereits aus dem von SPONSORS initiierten Sportstädteranking hervorgeht (siehe Tabelle 7). Im Gegensatz zur Wirtschaftskraft stellen sich die Unterschiede im infrastrukturellen Sportumfeld der Städte München und Berlin jedoch nicht in einer gravierenden Größenordnung dar. Immerhin belegt die Stadt München im Ranking der 15 einwohnerstärksten Sportstädte hinter Berlin und Hamburg einen guten dritten Platz und erreicht in den vier Einzelkategorien jeweils immer eine Platzierung unter den Top 5. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass beide Metropolen über eine ausgezeichnete Sport-Infrastruktur verfügen, die jeweils sehr gute Voraussetzungen für den Breiten- und Leistungssport bieten.

4.2.3 Sportliche Mitbewerber (rk)

In der Betrachtung der sportlichen Mitbewerber um die Gunst der Konsumenten am Wirtschaftsgut „Profi-Sport“ konzentrieren sich die Verfasser auf die fünf⁸¹ größten deutschen

⁸⁰ Der Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportpark ist mit einem Fassungsvermögen von 19.708 Sitzplätzen (davon 15.000 überdacht) die momentan zweitgrößte Fußballarena Berlins und aktuell die Heimspielstätte des Fußball-Oberligisten Türkiyemspor Berlin (vgl. STADIONCHECK.DE 2011).

⁸¹ In der benannten Literatur ist im Zusammenhang mit der Initiative Profisport Deutschland (IPD) von vier Profiligen die Rede. Allerdings wird der Spielbetrieb der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH in zwei verschiedenen Ligen ausgetragen: der Bundesliga sowie der Zweiten Bundesliga (vgl. INITIATIVE PROFISPORT DEUTSCHLAND 2011 a). Aus Sicht des Verfassers müssen deshalb fünf Ligen betrachtet werden.

Profi-Ligen, die sich im Jahre 2009 in der „Initiative Profisport Deutschland“ (kurz: IPD) zusammengeschlossen haben (vgl. *WELT ONLINE 2009*). Die vier Profi-Vereinigungen DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Bundesliga und 2. Bundesliga), die TOYOTA Handball-Bundesliga GmbH, die DEL Deutsche Eishockey Liga Betriebsgesellschaft mbH sowie die Beko Basketball Bundesliga GmbH verzeichnen zusammen einen jährlichen Gesamtumsatz von etwa 2,2 Milliarden Euro, haben eine kumulierte TV-Reichweite von über neun Milliarden Zuschauern pro Saison und vereinen fast 50 Millionen Fans (vgl. *INITIATIVE PROFISPORT DEUTSCHLAND 2011 b*).

4.2.3.1 München (cs)

Nach Angaben des Sportamtes München zählte die bayerische Landeshauptstadt im Jahre 2010 insgesamt 671 Sportvereine, in denen insgesamt 664.232 Mitglieder (davon 371.241 aktive Mitglieder), organisiert waren (vgl. *SPORTAMT MÜNCHEN 2010*).⁸² Im Folgenden werden die Münchner „Konkurrenten“ innerhalb der fünf bedeutenden Profi-Ligen dargestellt.

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH/ 2. Bundesliga:

Vereinsname	Platzierung Saisonende	Zuschauer gesamt	Zuschauerschnitt Heimspiele	aktuelle Mitgliederzahl
TSV 1860 München	9	332.200	19.541	20.123

Tab. 8: Statistik TSV 1860 München für die abgelaufene Saison 2010/11 (vgl. *DFL 2011 c* sowie *TRANSFERMARKT 2011 e*)

DEL Deutsche Eishockey Liga Betriebsgesellschaft mbH:

Vereinsname	Platzierung Saisonende	Zuschauer gesamt	Zuschauerschnitt Heimspiele	aktuelle Mitgliederzahl
EHC München	8	101.803	3.915	k.A.

Tab. 9: Statistik EHC München für die abgelaufene Saison 2010/11 (vgl. *DEL 2011* sowie *EHC MÜNCHEN 2011*)

Die Basketballer des FC Bayern München wurden in der vergangenen Spielzeit Meister der ProA-Liga, der Zweiten Basketball-Bundesliga Deutschlands, und qualifizierten sich somit für die Teilnahme an der Beko Basketball-Bundesliga in der kommenden Saison. Die Mannschaft der Basketball-Abteilung des FC Bayern München konnten insgesamt 13.550 Zuschauer zu ihren Heimspielen begrüßen, was einem Zuschauerschnitt von 903 Besuchern pro Heimspiel entspricht (vgl. *DIE JUNGE LIGA 2011* sowie *FC BAYERN MÜNCHEN BASKETBALL 2011*).

⁸² Der FC Bayern München zählte bspw. mit insgesamt 153.196 Mitgliedern als der mitgliederstärkste Verein im Jahr 2010. In der Liste der Vereine mit den meisten aktiven Mitgliedern rangierte der FC Bayern München dagegen mit 1.416 aktiven Mitgliedern lediglich auf Platz 36 in München (vgl. *SPORTAMT MÜNCHEN 2010*).

4.2.3.2 Berlin (rk)

Neben dem Verein Hertha BSC⁸³, der sich durch den in der abgelaufenen Saison errungenen Zweitliga-Titel für die Teilnahme am Wettbewerb der Fußball-Bundesliga in der kommenden Spielzeit qualifizieren konnte, waren folgende weitere Mannschaften aus Berlin in den relevanten fünf Profi-Ligen vertreten:

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH/ 2. Bundesliga:

Vereinsname	Platzierung Saisonende	Zuschauer gesamt	Zuschauerschnitt Heimspiele	aktuelle Mitgliederzahl
1. FC Union Berlin	11	242.514	14.265	7.000

Tab. 10: Statistik 1. FC Union Berlin für die abgelaufene Saison 2010/11 (vgl. 1.FC UNION BERLIN 2011 sowie KICKER ONLINE 2011 c)

TOYOTA Handball-Bundesliga GmbH:

Vereinsname	Platzierung Saisonende	Zuschauer gesamt	Zuschauerschnitt Heimspiele	aktuelle Mitgliederzahl
Füchse Berlin ⁸⁴	3	95.489	5.617	2.485 ⁸⁵

Tab. 11: Statistik Füchse Berlin für die abgelaufene Saison 2010/11 (vgl. FÜCHSE BERLIN 2011 sowie KICKER ONLINE 2011 e)

DEL Deutsche Eishockey Liga Betriebsgesellschaft mbH:

Vereinsname	Platzierung Saisonende	Zuschauer gesamt	Zuschauerschnitt Heimspiele	aktuelle Mitgliederzahl
EHC Eisbären Ber-	1	432.326	13.946	k.A.

Tab. 12: Statistik EHC Eisbären Berlin für die abgelaufene Saison 2010/11 (vgl. HOCKEYWEB.DE 2011 sowie KICKER ONLINE 2011 b)

Beko Basketball Bundesliga GmbH:

Vereinsname	Platzierung Saisonende	Zuschauer gesamt	Zuschauerschnitt Heimspiele	aktuelle Mitgliederzahl
Alba Berlin	2	262.367	10.932	825 ⁸⁷

Tab. 13: Statistik Alba Berlin für die abgelaufene Saison 2010/11 (vgl. ALBA BERLIN 2011 sowie KICKER ONLINE 2011 a)

⁸³ Die Profi-Fußballmannschaft von Hertha BSC konnte in der abgelaufenen Saison 2010/11 insgesamt 784.221 Zuschauer zu ihren Heimspielen begrüßen. Das entspricht einem Zuschauerschnitt von 46.678 Zuschauern (vgl. HERTHA BSC 2011 j).

⁸⁴ Bei den Füchsen Berlin handelt es sich um die Profi-Handballabteilung der Männer des Stammvereins Reinickendorfer Füchse e.V. Berliner Turn- und Sportverein von 1891 (vgl. REINICKENDORFER FÜCHSE 2011 a).

⁸⁵ Die angegebene Mitgliederzahl bezieht sich auf den Gesamtverein Reinickendorfer Füchse e.V. (vgl. REINICKENDORFER FÜCHSE 2011 b).

⁸⁶ Stammverein der DEL-Profimannschaft Eisbären Berlin ist der Eisbären Juniors e.V., der für die Nachwuchsmannschaften des Klubs verantwortlich zeichnet (vgl. EISBÄREN JUNIORS BERLIN 2011).

⁸⁷ Stand: März 2010 (vgl. BERLINER MORGENPOST ONLINE 2010 a).

Laut Angaben des Amtes für Statistik Berlin Brandenburg gab es im Jahre 2009 in Berlin exakt 1.909 eingetragene Sportvereine und Betriebssportgemeinschaften, in denen insgesamt 467.704 Personen organisiert waren (vgl. *STATISTIK BERLIN BRANDENBURG 2011*).

4.2.3.3 Kurzfazit (rk)

Im Wettbewerb um die Gunst der Sportzuschauer in der Stadt München lautet das sportliche Fazit der beiden Mitbewerber im Bereich der vier größten deutschen Profi-Vereinigungen am Ende der aktuell abgelaufenen Saison 2010/11 Platz acht und neun. Dagegen waren in der deutschen Hauptstadt neben dem Verein von Hertha BSC insgesamt vier weitere Mitbewerber aktiv, die in allen relevanten Profi-Ligen (ausgenommen die Erste Bundesliga der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH) am Saisonende durchschnittlich auf Platz vier rangierten. Mit dem EHC Eisbären Berlin konnte einer dieser „Konkurrenten“ innerhalb der Sportstadt Berlin sogar den Meistertitel gewinnen. Abgesehen von der Tatsache, dass die deutsche Hauptstadt in der abgelaufenen Spielzeit 2010/11 die einzige in ganz Europa war, in der kein erstklassiger Fußball gespielt wurde (vgl. *BERLINER MORGENPOST ONLINE 2010 b*), haben die übrigen Wettbewerber um die Gunst der Berliner Zuschauer überwiegend eine sportlich sehr erfolgreiche Saison absolviert, ähnlich wie Hertha BSC. Deutlich weniger Konkurrenz an sportlichen Mitbewerbern um die Gunst der Konsumenten am Wirtschaftsgut „Profi-Sport“ hat dagegen der FC Bayern München in der vergangenen Saison erfahren müssen. Vielmehr erwächst die Konkurrenz um die Zuwendung von Zuschauern aus den eigenen Reihen, wenn nämlich in der kommenden Spielzeit 2011/12 das Basketball-Team des FC Bayern München erstmalig im Wettbewerb der Beko Basketball Bundesliga GmbH vertreten sein wird (siehe Kapitel 4.2.3.1 „Sportliche Mitbewerber – München“). Abschließend sei ein zusätzlicher Bonus der Stadt Berlin erwähnt, die mit einer Gesamteinwohnerzahl von 3.442.675 (*Stand: 2009, vgl. STATISTIK BERLIN BRANDENBURG 2011*) gegenüber der Stadt München mit einer Bevölkerungszahl von 1.330.440 (*Stand: 2009, vgl. STATISTIK BAYERN 2011*) über das gut zweieinhalbfache Bevölkerungspotenzial und damit auch über eine weit größere Konsumentenanzahl im direkten regionalen Umfeld verfügt.

4.2.4 Trainings- und Wettkampfanlagen (cs)

Die Trainings- und Wettkampfanlagen gehören neben dem Humankapital der beiden Kapitalgesellschaften FC Bayern München AG und Hertha BSC GmbH & Co. KGaA zu den wichtigsten Grundlagen im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten. So können sehr gute Trainingsanlagen und -bedingungen maßgeblich zur Leistungssteigerung des Humankapitals im Lizenzspielerbereich sowie in den Nachwuchs- und Amateurabteilungen beitragen. Darüber hinaus ist das Stadion als Austragungsort für die Heimspiele der jeweiligen Lizenzspielermannschaft von existenzieller Bedeutung und Grundvoraussetzung für die Erwirtschaftung von Umsatzerlösen (z.B. Zuschauer- und Werbeeinnahmen). Im Folgenden werden diese Faktoren deshalb ausführlich betrachtet.

4.2.4.1 FC Bayern München (cs)

Seit 1949 befinden sich das Trainingsgelände und die Geschäftsstelle des FC Bayern München an der Säbener Straße, im Stadtteil München-Giesingen. Der gesamte Komplex zählt heute zu modernsten Vereinsanlagen im weltweiten Fußball. Anfang der 1970er Jahre wurde das Gelände unter der Ägide von Präsident Neudecker erstmals modernisiert. Die Kosten betrugen rund 4 Mio. DM. Ende der 1980er Jahre ließ Manager Hoeneß das Trainingsgelände neugestalten und folgte damit den Forderungen von Breitner nach besseren und professionelleren Rahmenbedingungen. Es entstanden u.a. ein Jugend-Appartementhaus und ein Gebäude für die 1. Mannschaft mit Rehabilitationsbereichen und medizinischen Räumlichkeiten (vgl. *SCHULZE-MARMELING 2003*, S. 470). Als Jürgen Klinsmann sein 10-monatiges Intermezzo im Sommer 2008 bei den Münchnern antrat, waren die jüngsten Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen gerade abgeschlossen. Der „Fußballreformer“ Klinsmann, inspiriert von den sogenannten Player-Lounges aus den nordamerikanischen Sportarten, war maßgeblich an den Planungen des neuen Leistungszentrums beteiligt (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN 2008 a*).

Die Vereinsanlage ist knapp 80.000 m² groß und umfasst die Geschäftsstelle, ein Service-Center mit einem 250 m² großen Fanshop sowie ein Reisebüro (FC Bayern Tours GmbH). Darüber hinaus sind auf dem Gelände das Leistungszentrum (ca. 2.000 m²), eine Tiefgarage, ein Restaurant sowie das Appartementhaus für 13 Nachwuchstalente zu finden. Zudem bieten eine Mehrzweck-Sporthalle, ein Beachvolleyball-Feld, zwei Kunstrasenplätze sowie fünf Rasenplätze (zwei davon mit Rasenheizung) ausreichende Trainingsmöglichkeiten für die verschiedenen Fußballmannschaften im Verein (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN 2011 c und d*).

Die Heimspiele trägt der FC Bayern in der 2005 eröffneten Allianz Arena im Norden der Isarmetropole, 14 Kilometer⁸⁸ von der Säbener Straße entfernt, aus.⁸⁹ Die reine Fußballarena bietet auf drei Rängen Platz für 69.000 Zuschauer⁹⁰. Davon entfallen 3.600 Plätze an den Hospitality-Bereich: Neben den 2.200 Business-Seats werden während der Heimspiele des FC Bayern München in 106 Logen unterschiedlicher Größen bis zu 1.400 Gäste „beherbergt“. Das wesentlichste Element der Allianz Arena ist jedoch sein äußeres Erscheinungsbild. 2.760 Luftkissen umhüllen und überdachen das sogenannte Schlauchboot. Die Fassade leuchtet bei Heimspielen des FCB in der Vereinsfarbe Rot auf,⁹¹ wodurch die Arena zu einem unverwechselbaren Identifikationsmerkmal und Statussymbol des deut-

⁸⁸ Die Distanz wurde vom Verfasser mit „Google Maps“ ermittelt und richtet sich nach der kürzesten Route für Autofahrer (Anm. des Verfassers).

⁸⁹ Während der FCB in den Anfangsjahren als „heimatloser Verein“ auf verschiedenen Münchner Plätze spielte, wurde das Stadion an der Grünwalder Straße ab 1925 die erste offizielle Heimspielstätte. Mit dem Bau des Münchner Olympiaparks in Vorbereitung auf die Olympischen Sommerspiele im Jahre 1972, erhielt der FC Bayern München mit dem Olympiastadion eine neue sportliche Heimat, die dem Verein bis zum Jahre 2005 als Austragungsort für die Bundesliga-Heimspiele diente (vgl. *SCHULZE-MARMELING 2003*, S. 453 ff).

⁹⁰ Bei internationalen Spielen auf Vereinsebenen sind nur 66.000 Zuschauer zugelassen (vgl. *ALLIANZ ARENA 2011 a*).

⁹¹ Der FC Bayern München teilt sich das Stadion mit dem TSV 1860 München. Wenn die Löwen (Bezeichnung des TSV 1860 München im bayrischen Volksmund) spielen, erscheint das Stadion in Blau (Anm. des Verfassers).

schen Rekordmeisters avanciert. Im Stadioninneren sorgen 28 Kioske und 3 Restaurants für die Verpflegung der Stadionbesucher mit Speisen und Getränken. Zudem sind die beiden „Heimvereine“ – FC Bayern München und TSV 1860 München – mit je einen Megastore vertreten. Des Weiteren befindet sich der FCB momentan in der Planungs- und Umsetzungsphase einer Erlebniswelt. Das Museum mit interaktivem Charakter soll in der kommenden Saison fertig gestellt werden. Das Infotainment wird über die beiden LED-Leinwände übertragen (vgl. *ALLIANZ ARENA 2011 b*). Die UEFA hat die Allianz Arena mit 5 Sternen, also als Stadion der Kategorie „Elite“ eingestuft (vgl. *ALLIANZ ARENA 2011 e*).

Das Stadion Allianz Arena wird durch die Allianz Arena München Stadion GmbH, die ursprünglich zu jeweils 50 Prozent durch die beiden Münchner Vereine FC Bayern und TSV 1860 gegründet wurde, bewirtschaftet. Auf Grund finanzieller Schwierigkeiten des Stadtrivalen TSV 1860 übernahmen die Bayern am 27. April 2006 zunächst vorläufig bis zum 30. Juni 2010 die kompletten Anteile an diesem Stadion. Im April 2008 wurde das vereinbarte Rückkaufsrecht der Münchner Löwen jedoch notariell endgültig aufgehoben, so dass die FC Bayern München AG nunmehr alleiniger Gesellschafter der Stadion GmbH ist und sich seither als Eigentümer dieser modernen Fußballarena bezeichnen kann (vgl. *ALLIANZ ARENA 2006 und 2011 d*).

4.2.4.2 Hertha BSC (rk)

Im Berliner Bezirk Charlottenburg, auf dem Gelände des ehemaligen Deutschen Sportforums, welches zwischen 1925 und 1936 errichtet wurde, fand der Verein Hertha BSC im Jahre 1997 eine neue Heimat. Auf dem nördlichen Teil des Areals, welches auf Bestreben des Landes Berlin 2004 in „Olympiapark Berlin“ umbenannt wurde, residierte nach dem Zweiten Weltkrieg bis zum Abzug der Alliierten im Jahre 1994 das britische Militärhauptquartier (vgl. *OLYMPIA-PARK-BERLIN 2011*). Im Friesenhaus II, einem Teil des ehemals durch die Besatzungstruppen genutzten Gebäudekomplexes, wurde die neue Geschäftsstelle des Vereins eingerichtet. Auf den beiden oberen Etagen arbeiten die Angestellten der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA, während im Erdgeschoß vor allem die Angestellten des Sportrechtevermarkters Sportfive als externe Marketingabteilung des Vereins sowie ein Fanshop Platz gefunden haben. Im Friesenhaus I befindet sich das sogenannte Profizentrum. Neben den Kabinen für die Profi- und die Amateurm Mannschaft sind hier unter anderem auch Scou

Physiotherapie sowie Wäscherei, Lager und Schuhraum und nicht zuletzt ein modernes Medienzentrum untergebracht. Im Kursistenflügel, der die beiden Friesenhäuser miteinander verbindet, befindet sich die hochmoderne Jugendakademie. Die Nachwuchsgeschäftsstelle und Kabinen der Jugendmannschaften sind hier ebenso beheimatet wie etwa Krafraum, Physiotherapie und schließlich auch das Nachwuchsinternat. Sowohl die Geschäftsstelle als auch die anderen genutzten Gebäudeteile wurden und werden schrittweise ausgebaut und modernisiert (vgl. *JAHN 2006, S. 317 sowie HERTHA BSC 2011 e*). Die infrastrukturellen Bedingungen im Verein werden ständig weiterentwickelt. So eröffnete Hertha BSC im Sommer 2008, als erster Verein der Fußball-Bundesliga überhaupt, ein Höhentrainingszentrum. In der speziellen Höhenkammer, die in der dritten Etage des Friesenhaus I integriert ist, lassen sich Trainingsbedingungen in Höhen von bis

zu 4.500 m simulieren (vgl. *BERLINER MORGENPOST ONLINE 2008 b*). Im April des Jahres 2011 wurde nach 12-monatiger Bauzeit unterhalb der Hertha-Akademie ein neues, 600 m² großes Physiotherapie-Zentrum eröffnet (vgl. *HERTHA BSC 2011 i*).

Auf dem Gebiet des Olympiaparks, der mit Zuschüssen des Landes Berlin in den vergangenen Jahren weiterentwickelt wurde, existieren neben insgesamt 10 verschiedenen Trainingsplätzen (vgl. *JAHN 2006, S. 317*) inzwischen auch ein neu errichtetes Amateurstadion⁹² auf dem ehemaligen Wurfplatz sowie das modernisierte Hanns-Braun-Stadion⁹³ auf dem Hans-Braun-Platz. Sowohl die Spielfelder in den beiden Stadien als auch sämtliche Trainingsplätze (darunter Kunstrasenplätze und beheizte Rasenplätze) wurden analog zur Spielfeldgröße im Olympiastadion mit den Abmessungen Länge x Breite = 105 m x 68 m angelegt (vgl. *JAHN 2006, S. 317 ff*). Insgesamt verfügt der Verein Hertha BSC damit über eine der besten und modernsten Trainingsanlagen der gesamten Bundesliga (vgl. *JAHN 2006, S. 317*).

Darüber hinaus hat der großzügig angelegte Sportpark noch weitere Freizeit- und Sporteinrichtungen, wie beispielsweise ein Hockey-, ein Schwimm- und ein Reiterstadion sowie eine Leichtathletik-Halle zu bieten (vgl. *OLYMPIA-PARK-BERLIN 2011* sowie *HERTHA BSC 2011 l*). Der Olympiapark beheimatet aber vor allem die Heimspielstätte von Hertha BSC: das Berliner Olympiastadion. Dieses befindet sich am Rande eines Siedlungsgebietes des Stadtteiles Westend im Westen Berlins. Das Areal verfügt über eine sehr gute Anbindung an das öffentliche Berliner Nahverkehrsnetz. So erreicht man das Stadion sowohl mit der U-Bahn (im östlichen Umfeld) als auch mit zwei S-Bahn-Linien (im südlichen Umfeld). Darüber hinaus wird an den Heimspieltagen zusätzlich eine Metro-Bus-Linie (ebenfalls im südlichen Umfeld) eingesetzt (vgl. *TRANSFERMARKT 2011 d*). Mit dem eigenen Fahrzeug erreicht man die Heimspielstätte von Hertha BSC jeweils aus allen Himmelsrichtungen sehr schnell und ohne dabei den direkten Stadtverkehr Berlins durchqueren zu müssen. Insgesamt stehen rund um das Olympiastadion 2.700 Parkplätze zur Verfügung (vgl. *HERTHA BSC 2011 n*). 815 davon – 183 oberirdisch im Bereich des Südtors und insgesamt 632 als Tiefgaragenplätze im Nord- und Südbereich – befinden sich direkt auf dem Stadiongelände (vgl. *HERTHA BSC 2011 m*).

Das Berliner Olympiastadion wurde für die olympischen Sommerspiele 1936 in Berlin nach den Entwürfen des Architekten Werner March erbaut und bot zur damaligen Zeit rund 100.000 Zuschauern Platz (vgl. *BERLINER UNTERWELTEN 2011*). Vor der Fußballweltmeisterschaft 1974 in Deutschland wurden insgesamt 26.000 Plätze der Nord- und

⁹² Das Amateurstadion wurde im Juli 2004 eingeweiht und ist die offizielle Heimspielstätte der Amateurmannschaft (auch als U-23 Mannschaft bezeichnet) von Hertha BSC. Das Stadion, welches von der Deutschen Fußball-Nationalmannschaft während der WM 2006 als offizielles Trainingsgelände genutzt wurde, bietet knapp 4.300 Zuschauern Platz (vgl. *HERTHA BSC 2011 f*).

⁹³ Rechtzeitig vor der Leichtathletik-WM 2009 in Berlin wurden der Umbau und die Modernisierung des Hanns-Braun-Stadions im Sommer 2008 fertiggestellt. In diesem Multifunktionsstadion, welches neben einem Fußballplatz über sechs Rundlaufbahnen und sieben Sprintbahnen verfügt, werden unter anderem die Bundesligaheims Spiele der U-19- und U-17-Junioren von Hertha BSC ausgetragen. Das Stadion bietet Platz für 2.850 Besucher (vgl. *HERTHA BSC 2011 g*).

Südtribüne überdacht (vgl. *OLYMPIASTADION BERLIN 2011 b*). Nach dem Umbau besaß das Stadion eine Kapazität von „nur“ noch 76.005 Zuschauern. Vor der Fußballweltmeisterschaft 2006, die ebenfalls in Deutschland stattfand, wurde das Berliner Olympiastadion erneut umgebaut. Zwischen 2000 und 2004 erfolgte eine umfassende Modernisierung. Darüber hinaus wurde die alte Dachkonstruktion abgebaut und durch eine moderne Überdachung aller Sitzplätze ersetzt (vgl. *JAHN 2006, S. 319*).

Die wichtigsten aktuellen Daten des Stadions im Überblick (vgl. *HERTHA BSC 2011 m*):

- Kapazität: 74.220 (auf 74.400 erweiterbar), verteilt auf Ober- und Unterring
- Plätze für Rollstuhlfahrer (im Unterring): 174
- Plätze Pressetribüne (im Oberring): 290
- Logensitze außen gesamt: 1.256
- Business Seats gesamt: 4.226
- Logen gesamt: 76
- Kioske gesamt: 22, verteilt auf Ober- und Unterring

Seit dem Jahre 2004 wird das traditionsreiche Stadion, welches im Gesamtmaßstab der europäischen Fußballarenen mit der bestmöglichen UEFA-Kategorie „Elite“ eingestuft wurde (vgl. *DFL 2009, S. 135*), von der Olympiastadion Berlin GmbH als Betreiber des Stadions vermarktet. Alleiniger Gesellschafter der Stadion-Betriebsgesellschaft ist seit dem Jahre 2006 das Land Berlin (vgl. *OLYMPIASTADION BERLIN 2011 a*). Die Hertha BSC GmbH & Co. KGaA muss für jedes Bundesliga-Heimspiel eine Mietzahlung in Höhe von 182.000 Euro an die Stadion-Betriebsgesellschaft leisten. Darüber hinaus gilt bei mehr als 50.000 Zuschauern pro Heimspiel ein Zuschlag von 75.000 Euro als vereinbart (vgl. *BERLINER MORGENPOST ONLINE 2010 c*).

4.2.4.3 Kurzfazit (cs)

In der Gesamtbetrachtung verfügen beide Bundesligavereine über hervorragende Trainings- und Wettkampfbedingungen. Mit der Professionalisierung der sowohl für die beteiligten Sportler als auch für die Konsumenten am Wirtschaftsgut „Profi-Sport“ (Zuschauer, Medien, Sponsoren und Werbepartner) so wichtigen Rahmenbedingungen haben die beiden Klubs nach Schaffung der wirtschaftlichen Voraussetzungen – durch die Gründung der Kapitalgesellschaften – in den letzten Jahren verstärkt auch ihre strukturellen Bedingungen verbessert.

Sowohl das Olympiastadion in Berlin als auch die Allianz Arena in München wurden durch den europäischen Fußballdachverband UEFA bestmöglich als „Elite“-Stadien klassifiziert (vgl. *ALLIANZ ARENA 2011 e*). Darüber hinaus rangieren die beiden Sportstätten in der Kategorie der größten Zuschauerkapazitäten im Maßstab der Bundesliga auf Platz zwei bzw. drei (vgl. *DFL 2009, S. 135*).

Während die Münchner als Eigentümer ihrer Arena in den kommenden Jahren den Neubau ihres Stadions refinanzieren müssen, wird der Verein von Hertha BSC auf absehbare Zeit regelmäßige Aufwendungen in Form von Mietzahlungen für die Benutzung des

Olympiastadions leisten. Die Vor- und Nachteile dieser beiden unterschiedlichen Wege werden im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter thematisiert, da sich die Verfasser bei der monetären Betrachtung der beiden Fußballunternehmungen im Wesentlichen auf das operative Kerngeschäft konzentrieren.

4.3 Mitglieder, Fans & Zuschauer

4.3.1 Mitglieder

4.3.1.1 FC Bayern München (cs)

Der FC Bayern München hat nach jüngstem Stand die meisten Mitglieder im deutschen Profi-Fußball. Mit insgesamt 163.800 Mitgliedern (Stand: 1. Juli 2011) liegt der Verein aus der Isarmetropole mit deutlichem Vorsprung vor dem FC Schalke 04 auf Rang 1 (vgl. *SPONSORS 2010 a*; *FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011*, S. 7 sowie *TRANSFER-MARKT 2011 b*).

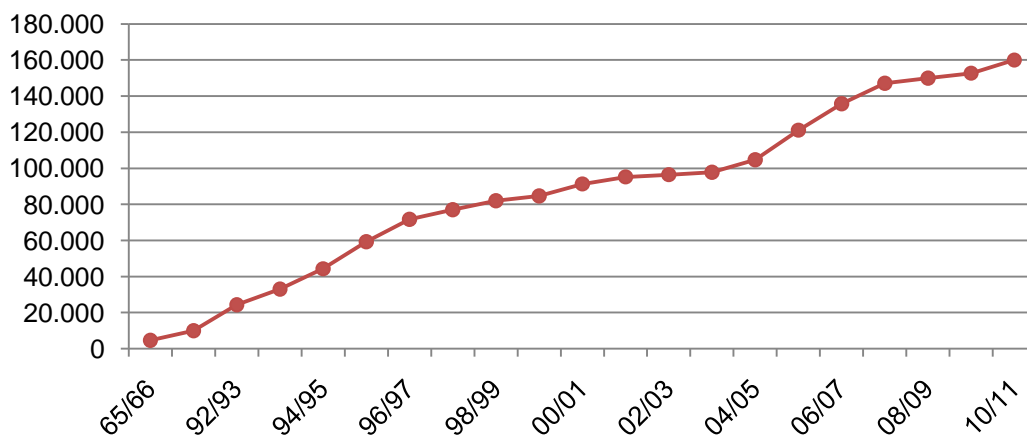


Abb. 24: Entwicklung der Mitgliederzahlen des FC Bayern München von 1965 bis 2011 (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011*, S. 7 sowie *SCHULZE-MARMELING 2003*, S. 546)

Als sich der FC Bayern 1965 von der Zweitklassigkeit befreite und in die Bundesliga aufstieg, gehörten dem Verein 4.700 Mitglieder an. Zwei Jahrzehnte später überschritt man die 10.000er Marke (vgl. *SCHULZE-MARMELING 2003*, S. 546). In den letzten knapp 20 Jahren steigerte sich die Mitgliederzahl um das beinahe siebenfache. Und während man 1992/93 beim FC Bayern München 24.285 offizielle Anhänger zählte, waren es nur drei Spielzeiten später, mit rund 60.000 Mitgliedern, mehr als doppelte. Die 100.000 Mitglieder Marke wurde in der Saison 2004/05 gebrochen. In der Folge erlebte der Verein einen ähnlich steilen Anstieg wie bereits Mitte der 1990er Jahre (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011*, S. 7).

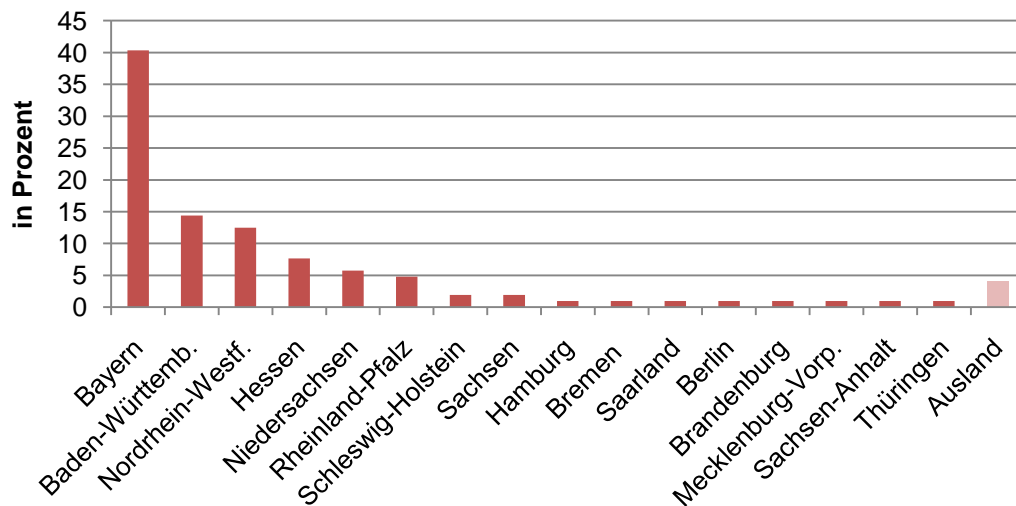


Abb. 25: Verteilung der Vereinsmitglieder des FC Bayern München innerhalb Deutschlands und im Ausland (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011*, S. 19 f).

Rund 40 Prozent aller Vereinsmitglieder leben in Bayern. Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen rangieren mit 14 bzw. 12 Prozent auf den Rängen zwei und drei der mitgliedsstärken Bundesländer. Dagegen sind die Mitglieder des FC Bayern München in Hamburg, Bremen, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland, Brandenburg, Thüringen und Sachsen-Anhalt mit jeweils weniger als einem Prozent von der Gesamtmitgliederzahl vertreten. Vier Prozent der Vereinsmitglieder leben im Ausland (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011*, S. 19 f).

4.3.1.2 Hertha BSC (rk)

Zwar unterscheiden sich die Mitgliederzahlen von Hertha BSC zu anderen Traditionsvereinen der Bundesliga, wie etwa dem FC Bayern München oder dem FC Schalke 04, sehr deutlich, doch auch die Beiträge der aktuell 25.846 Mitglieder des Hauptstadtvereins (Stand: 05.07.2011, Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 d*) stellen nicht zuletzt eine wichtige Einnahmequelle des Stammvereins Hertha BSC e.V. dar. Während die Einnahmeseite des eingetragenen Vereins in der Saison 2009/10 noch mit etwa 1,4 Millionen Euro von der Kapitalgesellschaft bezuschusst werden musste und nur etwa 0,8 Millionen Euro des Gesamtetats aus Mitgliedsbeiträgen generiert werden konnten (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c*, S. 18), würde der Jahresgesamtbetrag der entsprechenden Beiträge unter Zugrundelegung der aktuellen Mitgliederzahl momentan auf etwa 1,3 Millionen Euro anwachsen.⁹⁴

⁹⁴ Der angegebene Gesamtbetrag wurde vom Verfasser auf Grundlage der anonymisierten Datenerhebung der Hertha BSC Mitgliederbetreuung sowie den Ausführungen zur Hertha BSC-Mitgliedschaft auf der Homepage des Vereins errechnet (vgl. *HERTHA BSC 2011 c*).

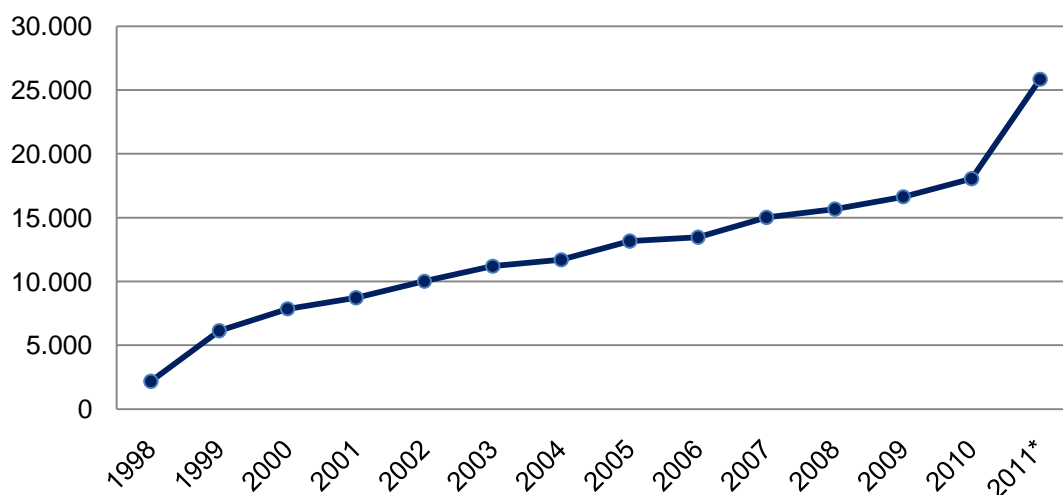


Abb. 26: Entwicklung der Mitgliederzahlen von Hertha BSC im Zeitraum von 1998 bis 2011 (*Stand: 05.07.2011, eigene Abbildung, vgl. JAHN 2006, S. 267 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 15)

Nach eigenem Bekunden des Vereins werden die Mitgliedsbeiträge vollständig in die Nachwuchsförderung investiert. Darüber hinaus müssen jedoch auch die Mitarbeiter der Mitgliederbetreuung, die Herstellungs- und Versandkosten der Mitgliedsausweise und die Produktion der Newsletter aus den Beitragseinnahmen sowie dem Zuschuss der Kapitalgesellschaft finanziert werden (vgl. SPONSORS 2010). Neben dem Stimm- und Mitspracherecht im Rahmen von Versammlungen genießen die Vereinsmitglieder zahlreiche Vergünstigungen und Vorteile, wie etwa Vorkaufrechte auf Tickets sowie verschiedenen Rabattierungen bei Tages- und Dauerkarten (vgl. HERTHA BSC 2011 c).

Die Altersstruktur der Mitglieder des Hertha BSC e.V. stellt sich aktuell wie folgt dar:

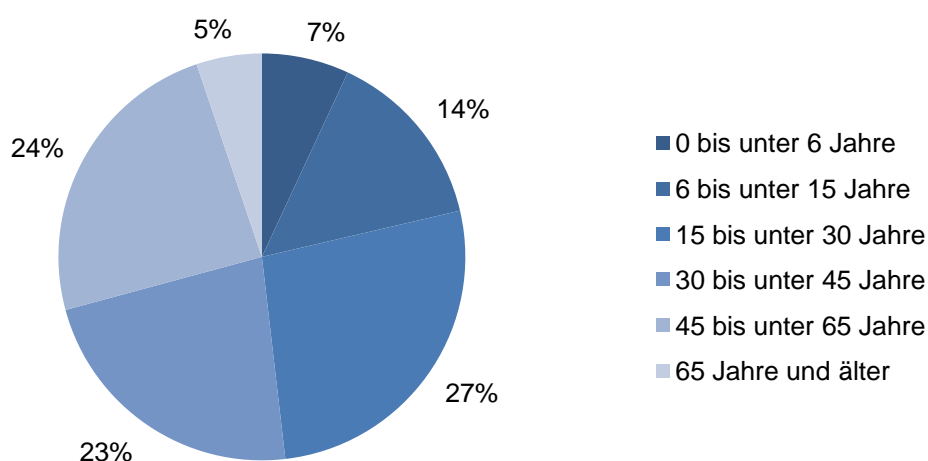


Abb. 27: Altersstruktur der Mitglieder des Hertha BSC e.V. (Stand: 05.07.2011, eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 d)

Zahlenmäßig am stärksten vertreten sind dabei die Jugendlichen und Jungerwachsenen im Alter zwischen 15 und 30 Jahren, dicht gefolgt von den Altersgruppen der 45 bis 65- sowie der 30 bis 45-Jährigen. Deutliches Entwicklungspotenzial erkennt der Verfasser bei der Gruppe der Kinder, zumal diese bis zum sechsten Lebensjahr beitragsfrei in den Genuss einer Vereinsmitgliedschaft kommen und auch anschließend noch starke Rabattierungen in der Höhe ihrer Beitragszahlungen erfahren (vgl. *HERTHA BSC 2011 c*).

Mit aktuell 160 offiziellen Mitgliedern im Ausland – der Wert entspricht nur etwa einem Prozent der Gesamtanzahl – liegt Hertha BSC auch in dieser Kategorie abgeschlagen hinter dem FC Bayern München zurück. Die meisten ausländischen Hertha BSC-Mitglieder leben in der Schweiz, mit einer Quote von etwa 38 Prozent am Gesamtmitgliederaufkommen im Ausland.

Die zahlenmäßig stärkste Fraktion der eingetragenen Mitglieder im Inland stellt mit großem Abstand die Stadt Berlin. Während gut 70 Prozent der Vereinsangehörigen in der Hauptstadt beheimatet sind, leben weitere 17 Prozent im umliegenden Land Brandenburg. Gerade einmal noch 12 Prozent der Hertha-Mitglieder (siehe Abbildung 28) verteilen sich schließlich auf die übrigen 14 deutschen Bundesländer (Stand: 05.07.2011, Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 d*).

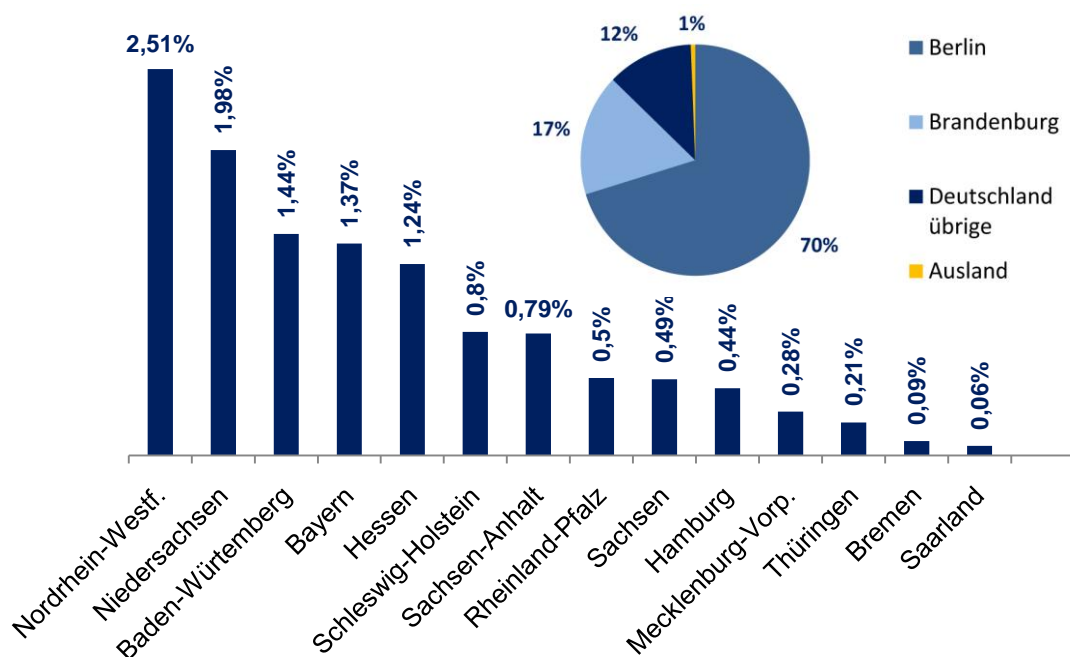


Abb. 28: Regionale Verteilung der Hertha BSC-Mitglieder (Stand: 05.07.2011, eigene Abbildung, Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 d*)

4.3.1.3 Kurzfazit (rk)

Der nationale Branchenprimus FC Bayern München stellt diese Spitzenposition mit großem Abstand auch im Bereich der Vereinsmitglieder unter Beweis. Gegenüber dem Hauptstadtclub aus Berlin können die Münchner in dieser Kategorie mit weltweit inzwischen mehr 160.000 Mitgliedern auf mehr als die sechsfache Anzahl verweisen.

Aus Sicht des Verfassers ist vor allem der sportliche Erfolg einer Mannschaft, möglichst über einen längeren Zeitraum, ausschlaggebend für das Mitgliederwachstum eines Vereins. Auf diesen Erfolg kann in Deutschland allen voran der FC Bayern München verweisen und führt die Rangliste der mitgliederstärksten Vereine deshalb folgerichtig an. Eine weitere wichtige Einflussgröße besteht in der Stärke und Ausprägung einer Marke sowie der Verwurzelung eines Vereins in seinem regionalen Umfeld. Ein positives Beispiel dafür gibt der Revierklub FC Schalke 04 ab. Diese beiden Voraussetzungen konnten die Berliner in der jüngeren Vergangenheit nicht erfüllen und stehen deshalb in dieser Betrachtung hinter anderen Bundesligavereinen zurück. Doch die aktuelle Entwicklung gibt Anlass zur Hoffnung im Hauptstadtverein: Allein im vergangenen Jahr konnte bei der Anzahl der Mitglieder eine Steigerungsrate von etwa 33 Prozent verzeichnet werden (*Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 15*).

4.3.2 Fans

4.3.2.1 FC Bayern München (cs)

Der FC Bayern zählt nach eigenem Bekunden rund 12. Mio. Fans in Deutschland (*vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 n*). Parallel zu den Vereinsmitgliedern verlief auch die Entwicklung der offiziellen Fanclubs⁹⁵. Den Grundstein legten die Gründungsväter des Fanclubs namens „Steinsberg“, als sie die erste und heute älteste Anhängerschaft des FC Bayern München am 1. Januar 1965 aus der Taufe hoben (*vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2001, S. 40 f*).

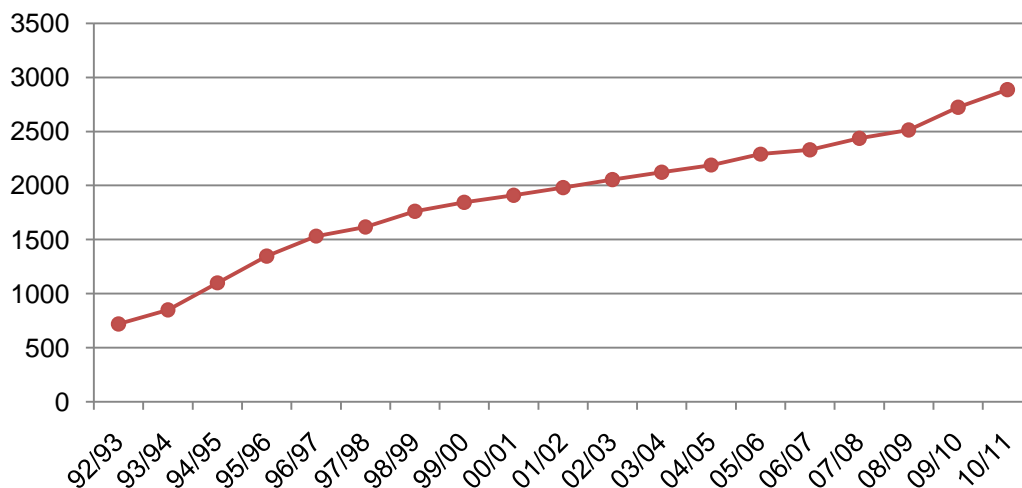


Abb. 29: Entwicklung der Anzahl eingetragener Fanclubs des FC Bayern München von 1992 bis 2011 (*vgl. FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011, S. 8*)

⁹⁵ Um sich in das offizielle Fanclub-Verzeichnis eintragen zu dürfen/ können, müssen mindestens 25 Mitglieder dem neu zugründenden Fanclub angehören (*Vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 b*).

Anfang der 1990er Jahre hatten sich 720 Fanklubs bei den Münchnern eingetragen, zwei Spielzeiten später waren es mehr als 1.000. Mit einem durchschnittlichen Anstieg von sieben Prozent pro Saison verzeichnete der FC Bayern München in der Saison 2002/03 über 2.000 Fangemeinden. Heute (Stand: 22. Juni 2010) sind beim deutschen Rekordmeister offiziell 2.886 Fanklubs gemeldet (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN 2011 b* sowie *Quelle FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011*, S. 8).

Mit den stetigen Neugründungen von Fanklubs geht auch eine wachsende Fangemeinschaft einher. Wie in Abbildung 30 dargestellt, verläuft die Entwicklung der Mitgliederzahlen in den Fanklubs im Zeitraum von 1995 bis heute nahezu linear. Der Anstieg beträgt durchschnittlich acht Prozent pro Spielzeit. Die dabei älteste publizierte Angabe stammt aus der Spielzeit 1992/93 mit 63.747 Anhängern. Insgesamt zählt der FC Bayern München heute exakt 2.886 Fanklubs mit 200.036 Mitgliedern. Das entspricht einem Schnitt von etwa 70 Anhängern pro Zusammenschluss. Der größte Fanclub ist der des Aktionärs und Sponsors Audi mit etwa 5.000 Mitgliedern (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN 2011 b* sowie *FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011*, S. 9).

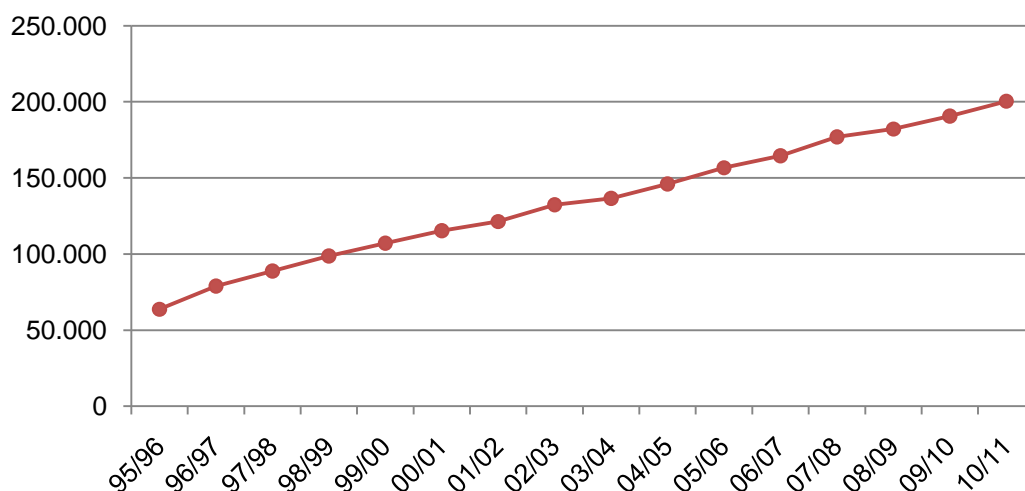


Abb. 30: Entwicklung der Mitgliederzahlen in den eingetragenen Fanklubs des FC Bayern München von 1995 bis 2011 (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011*, S. 9)

4.3.2.2 Hertha BSC (rk)

„Durch die Teilung der Stadt Berlin ging in den 1960er Jahren Zuschauerpotenzial verloren, ebenso durch die langen Jahren der Zweitklassigkeit vor allem in den 1980er Jahren.“ (JAHN 2006, S. 281). Nach der deutschen Wiedervereinigung fehlte es dem Verein dann innerhalb Berlins zunächst an einem klaren Profil.

„Für die Menschen im Osten war Hertha BSC nach der Wiedervereinigung der Westverein. Die Sympathien der Ostberliner gehörten dagegen ganz klar dem Oppositions-Club der ehemaligen DDR, Union Berlin und es hat sehr lange gedauert, diese Strukturen innerhalb der Stadt aufzubrechen.“

So schildert der ehemalige Präsident und heutige Aufsichtsratsvorsitzende des Vereins, Bernd Schiphorst, die Problematik der heute zum Teil noch existenten Ost-West-Ideologie in einem Gespräch. *„Spät, aber immerhin noch rechtzeitig haben wir diese Thematik aufgegriffen“* fährt er fort und verweist dabei voller Stolz auf das im Jahre 2003 ins Leben gerufene Fanprojekt „Hertha hautnah“ und die damit verbundene Kiez-Tour, die sich unter den Mitgliedern und Fans im Land Brandenburg sowie in der gesamten Stadt Berlin zunehmender Beliebtheit erfreut.⁹⁶

Aktuell kann der Verein Hertha BSC weltweit etwa 700.000 Sympathisanten auf sich vereinen. Die Zahl der offiziellen Fanclubs hat sich von 120 in der Saison 1996/97 auf etwa 350 in der Spielzeit 2009/10 nahezu verdreifacht (*Stand: 14.05.2011, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 a, S. 2 und 4*). Nach Aussagen des Leiters der Abteilung Fanbetreuung bei Hertha BSC, Donato Melillo, war die Zahl der offiziellen Fanclubs zum Zeitpunkt der Jahrtausendwende schon einmal auf etwa 570 angewachsen. Doch im Zuge der wirtschaftlichen und strukturellen Professionalisierung und Neuausrichtung des Vereins wurde seit dem Jahre 2001 auch der Bereich der Fanbetreuung modernisiert. Als Donato Melillo seine Arbeit als Fanbeauftragter von Hertha BSC im April des Jahres 2001 antrat, fand er unter den eingetragenen Fanclubs *„zahlreiche Karteileichen“* vor, wie er in einem Gespräch berichtet. In der Folge erarbeitete man ein neues Konzept, welches zukünftig eine aktivere Zusammenarbeit mit den vom Verein legitimierten Fanclubs sicherstellen sollte. Zu diesem Zweck, so Melillo weiter, *„kontaktierten wir in der Saison 2002/03 jeden einzelnen bis dato registrierten Fanclub und baten um Anerkennung einer neuen Vereinbarung, in der die Regeln und Pflichten beider Seiten neu definiert waren.“* Im Rahmen dieser neuen Vereinbarung werden laut Melillo solche Dinge, wie *„der Verzicht von Gewalt und politischen Inhalten im Stadion, die zahlenmäßige Größe eines Fanclubs oder die Teilnahme an regelmäßigen Veranstaltungen“* geregelt. Als Gegenleistung erfahren die Mitglieder der Fanclubs, ähnlich wie die ordentlichen Mitglieder des Vereins, zahlreiche Vergünstigungen und Vorzugsrechte. *„Im Zuge dieser Neustrukturierung sank die Anzahl der offiziellen Fanclubs im Jahre 2003 zunächst zwar auf unter 300, die Zusammenarbeit kann inzwischen jedoch als lebendig und zweckentsprechend bezeichnet werden.“* fasst der Chef der Berliner Fanbetreuung die erfolgreiche Arbeit seines Teams rückblickend schließlich zusammen.

Die Stadt Berlin zeichnet sich im Allgemeinen durch ein großes Fanaufkommen und eine hohe Fußballaffinität mit etwa 1,72 Millionen Fußballinteressierten aus (*Stand: 14.05.2011, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 a, S. 2*). Doch auf Grund des stetigen Bevölkerungswandels der Stadt, der sich an einer große Anzahl von jährlichen Fort- und

⁹⁶ Bei der aktuellen Kiez-Tour im Rahmen des Projektes „Hertha hautnah“ veranstaltet der Verein einmal im Monat ein öffentliches Training der Lizenzspielermannschaft auf wechselnden Fußballplätzen kleiner Fußballvereine mitten in den Berliner Kiezen. Auf diese Weise kommen Fans und Mitglieder in allen Teilen der Stadt in den Genuss, ihre Stars hautnah beim Training zu erleben. Begleitet werden die öffentlichen Trainingseinheiten von einem vielfältigen Rahmenprogramm (*Quelle: HERTHA BSC 2011 h sowie persönliche Erfahrungen des Verfassers*).

Zuzügen⁹⁷ ablesen lässt, scheint eine Kontinuität in der emotionalen Bindung der Hauptstädter mit den verschiedenen Berliner Profi-Sportclubs im Allgemeinen eher schwierig realisierbar, zumal innerhalb der Stadt eine historisch fundamentierte Fan-Basis auf Grund der politischen Vergangenheit nicht nachhaltig entstehen konnte.

4.3.2.3 Kurzfazit (rk)

Auch in der Kategorie des Fanaufkommens ist zwischen den Vereinen FC Bayern München und Hertha BSC, sowohl in der Anzahl als auch in der regionalen Verbreitung, ein deutlicher Unterschied zu verzeichnen. So existieren im Vergleich zu Hertha BSC weltweit mehr als achtmal so viele offizielle Fanclubs der Münchner.

Wie in der Realwirtschaft bildet auch bei Fußballunternehmungen der Aufbau fester Kundenbeziehungen die Grundlage zu nachhaltigem ökonomischen Erfolg. Diese feste Kundenbeziehung kommt im Rahmen des Profi-Sports mit der Bindung sogenannter Fans, die sich durch eine langfristige und emotionale Bindung beispielsweise zu einer Person, einer Organisation oder auch zu einem Verein auszeichnen, zustande. Die Größe des Fanaufkommens hat einen direkten Einfluss auf zwei der wichtigsten Ertragsquellen von Fußballvereinen und -unternehmungen: auf die Zuschauereinnahmen zum Einen sowie die Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Merchandise-Artikeln zum Anderen. Darüber hinaus ist auch der indirekte Einfluss des jeweiligen Fanvolumens auf die Sponsoring- und Werbeabschlüsse der einzelnen Clubs sowie im Gesamtmaßstab der Bundesliga auf die Höhe des Verkaufswertes für die medialen Verwertungsrechte von erheblicher Bedeutung. Auf Grund der besonders starken emotionalen Bindung sowie einer dauerhaften Identifikation von Fans zu „ihren“ Fußballunternehmen (vgl. KORTHALS 2005, S. 19) werden sich die treuen Fans auch in Zeiten sportlicher oder wirtschaftlicher Krisen nicht sofort von „ihrem“ jeweiligen Verein abwenden. Insofern gewinnt die Betreuung und die Zusammenarbeit mit den Fans sowie der identitätsbildende Auf- und Ausbau der eigenen Marke für alle Profi-Vereine der Fußball-Bundesliga zunehmend an Bedeutung.

4.3.3 Zuschauer

4.3.3.1 FC Bayern München (cs)

Während der FC Bayern München in den Gründungsjahren als Verein der „Zuagroasten“ bezeichnete wurde, gilt er heute – zeitgemäß – auch als bayerischer Autofahrerverein. Bis zu 70 Prozent der Stadionbesucher reisen aus dem bayerischen Umland an und nehmen dabei teilweise Strecken von 200 Kilometern in Kauf.⁹⁸ Dieser Umstand drückte sich zu den Zeiten, als der FCB seine Heimspiele noch im Olympiastadion bestritt, nicht sonder-

⁹⁷ Exemplarisch wurden im Jahre 2009 insgesamt 143.852 Zu- und 133.335 Fortzüge nach bzw. aus Berlin registriert (vgl. STATISTIK BERLIN BRANDENBURG 2011).

⁹⁸ Dieser Umstand würde auch die viel diskutierte Frage, ob denn der FCB auch eine breite Fan-Basis innerhalb der Stadt hat, bejahen. Die Zahl würde auch die These, dass die Roten im Vergleich zum Lokalrivalen TSV 1860 München eher weniger Anhänger in der Münchner Fan-Szene haben (Anm. des Verfassers).

lich positiv aus (vgl. SCHULZE-MARMELING 1997, S. 452 und 502).⁹⁹ So lagen der Zuschauerschnitt in den letzten sechs Spielzeiten vor dem Umzug in die Allianz Arena jeweils nur knapp über der 50.000-Besucher-Marke. Diese Zahlen bedeuteten eine Auslastung von etwa 71,4 Prozent bei einem Fassungsvermögen von 70.000. Die Allianz Arena ist seit ihrer Eröffnung hingegen mit durchschnittlich knapp 69.000 Besuchern nahezu durchgängig ausverkauft und folglich mit beinahe 100 Prozent komplett ausgelastet (vgl. TRANSFERMARKT 2011 a).¹⁰⁰

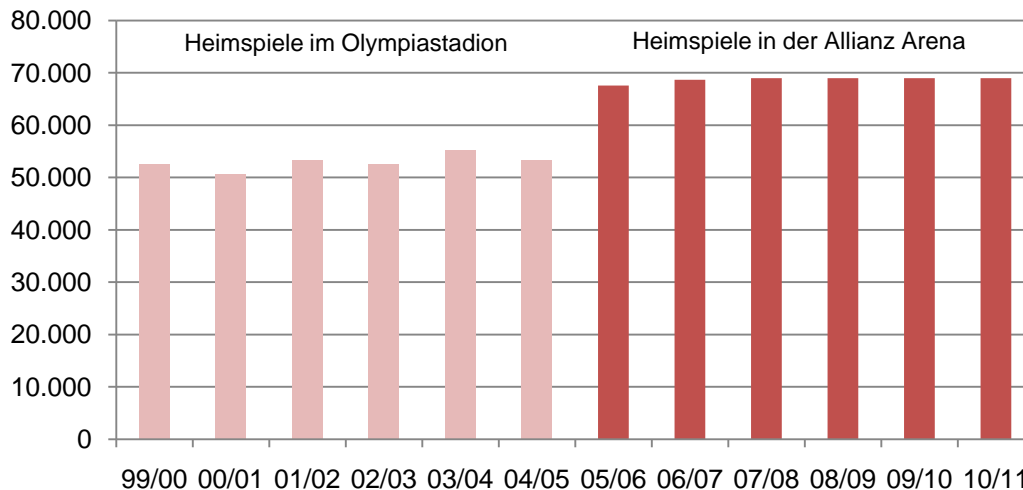


Abb. 31: Entwicklung der durchschnittlichen Zuschauerzahlen des FC Bayern München von 1999 bis 2011 (eigene Abbildung, vgl. TRANSFERMARKT 2011 a)

Diese Entwicklung ist neben der Moderne und dem Identifikationsfaktor auf eine verbesserte Infrastruktur zurückzuführen. Zum Einen bot das Olympiastadion, im Zentrum Münchens gelegen, nicht annähernd so viele stadionahe Parkplatzmöglichkeiten. In und um die neue Fußballarena stehen im Nord- und Südbereich insgesamt 350 Stellplätze für Busse, des Weiteren 1.200 VIP-Parkplätze direkt auf dem Stadiongelände sowie 9.800 Parkplätze im vierstöckigen Parkhaus – einer der größten Parkgaragen Europas – zur Verfügung. Zum Anderen ist die Verkehrsanbindung – besonders für die autofahrenden Besucher – durch den Spielstätten-Wechsel optimiert worden. Denn die Allianz Arena liegt direkt am Autobahnkreuz München-Nord und ist über die A9 sowie die A99 bestens zu erreichen (vgl. ALLIANZ ARENA 2011 c).

Die Gründe für die stetig wachsende Fangemeinde sind verschiedener Natur. Das wichtigste Argument scheint jedoch im kontinuierlichen sportlichen Erfolg der Münchner zu liegen. Kein anderer deutscher Fußballclub sammelte so viele Titel wie die Bayern. Der Rekordmeister drängt sich, bedingt durch die fortlaufende Berichterstattung und Präsenz

⁹⁹ Aktuellere Zahlen waren diesbezüglich vom Verfasser nicht auffindbar.

¹⁰⁰ Zwar bietet die Allianz Arena Platz für insgesamt 69.901 Zuschauer. Jedoch wurde die maximale Zuschauerzahl vom FC Bayern München offiziell auf 69.000 Besucher festgelegt (vgl. ALLIANZ ARENA 2011 a).

in den Medien, auf diese Weise immer wieder ins Bewusstsein der Öffentlichkeit. Vor allem die jüngere Fan-Generation wählt sich ihre Vereine nicht zwingend nach lokalen Gesichtspunkten und historischer Verwurzelung aus, sondern orientiert sich vor allem an Kriterien wie Erfolg, Image und Bekanntheitsgrad (vgl. SCHULZE-MARMELING 1997, S. 364 sowie RUDOLPH 2002, S. 30). Nach Meinung des Verfassers kann so mit Fug und Recht behauptet werden, dass es sich bei einem gewissen Anteil der FCB-Anhänger um rein erfolgsorientierte Fans handelt. Als Beweis wird oftmals der Vergleich zum zweitklassigen Lokalrivalen TSV 1860 München angeführt, dessen originäre Fan-Basis in München deutlich breiter aufgestellt sein soll, als die der „Roten“ (vgl. SCHULZE-MARMELING 1997, S.364 f). Tatsächlich aber gibt der nun schon über viele Jahre anhaltende sportliche Erfolg den Verantwortlichen des Spitzenvereins aus der Isarmetropole immer wieder Recht. So berichtet unter anderem die Augsburger Allgemeine ganz aktuell:

„Drei Wochen nach Bekanntgabe des Bundesligaspielplans und vier Wochen vor dem Saisonstart sind bereits zwölf der 17 Bundesliga-Heimspiele des deutschen Fußball-Rekordmeisters ausverkauft [...] Der Jahreskarten-Vorverkauf für die kommende Spielzeit wurde wie im Vorjahr bei 38.000 Saisontickets gestoppt.“ (AUGSBURGER ALLGEMEINE 2011)

4.3.3.2 Hertha BSC (rk)

Die Einnahmen aus dem Spielbetrieb, als eine der relevanten vier Ertragsquellen von Bundesligavereinen, resultieren unter anderem aus den Zuschauereinnahmen. Zwar ging die Bedeutung dieser Einnahmequelle, beispielsweise auf Grund der monetären Entwicklung von medialen Verwertungsrechten in den vergangenen 30 Jahren signifikant zurück (vgl. KORTHALS 2005, S. 9). Mit einem Gesamtanteil von durchschnittlich etwa 21 Prozent erzeugen die Erträge aus den Ticketverkäufen aber noch immer gut ein Fünftel der Gesamteinnahmen der Bundesliga (vgl. DFL 2011 a, S. 26). Gerade für einen Verein wie Hertha BSC, der seine Heimspiele als Stadionmieter austrägt und in diesem Zusammenhang deshalb erhebliche Aufwendungen in Form von Mietzahlungen zu bestreiten hat, ist diese zusätzliche Ertragsquelle nicht ganz unerheblich.

In welcher Abhängigkeit die Besucherzahlen gerade auch zum sportlichen Erfolg einer Mannschaft stehen, wird anhand der Abbildung 32 sehr gut nachvollziehbar.

Zur Erklärung: Während sich die Herthaner in der Gründungssaison der Bundesliga 1963/64 als Zuschauermagnet entpuppten und einzig der VfB Stuttgart mehr Besucher in seinem Stadion begrüßen durfte (siehe Kapitel 4.1.2.2 „Meilensteine der Vereinsgeschichte – Hertha BSC“), konnte man, nach zwischenzeitlichem Zwangsabstieg und Wiederaufstieg, die Konkurrenz in der Spielzeit 1969/70 überraschen. Der dritte Platz, den die Mannschaft am Saisonende erkämpft hatte, wurde von durchschnittlich über 43.000 Zuschauern pro Spieltag honoriert.

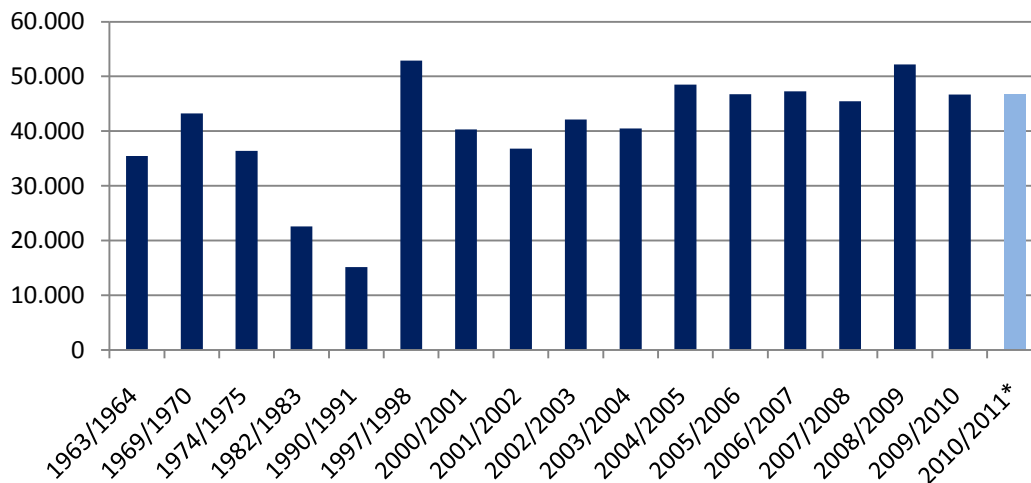


Abb. 32: Entwicklung der durchschnittlichen Zuschauerzahlen von Hertha BSC für den Zeitraum von 1963 bis 2011¹⁰¹ (eigene Abbildung, vgl. TRANSFERMARKT 2011 c sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 15)

Zwar sank der Zuschauerschnitt in der Saison 1974/75 trotz der bis heute einzigen deutschen Vizemeisterschaft für Hertha BSC auf etwa 36.400, doch in Anbetracht der Tatsache, dass der Bundesligaskandal von 1971 zu jener Zeit gerade erst vollends aufgearbeitet worden war, durfte man sich über den Besucherzuspruch insgesamt nicht beschweren. Weitaus empfindlicher wirkten sich die Abstiege in den Spielzeiten 1982/83 und 1990/91 auf die Zuschauerzahlen aus. Nachdem man diese Spielzeiten beide Male jeweils abgeschlagen als Tabellenletzter beendete, musste der Verein jeweils am Saisonende Zuschauerdurchschnittswerte von 22.600 bzw. 15.100 zur Kenntnis nehmen (vgl. TRANSFERMARKT.DE 2011 c). In den elf Spielzeiten bis heute pegelte sich der Besucherschnitt von Hertha BSC auf durchschnittlich 45.000 Besucher pro Spiel ein (Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011, S. 15).

Interessant ist die Tatsache, dass sich der Zuschauerschnitt der vergangenen Zweitligasaison zum Vorjahr praktisch nicht verändert hat. Das ist insofern bemerkenswert, als dass die Gegner nicht etwa der FC Bayern München, Borussia Dortmund oder der FC Schalke 04 waren, sondern vielmehr Mannschaften wie der SC Paderborn, Rot-Weiß Oberhausen oder Erzgebirge Aue zum sportlichen Vergleich im heimischen Olympiastadion antraten.

¹⁰¹ Für die exemplarische Darstellung der Zuschauersituation in den Spielzeiten von 1963/64 bis 1997/98 wurden vom Verfasser ausgewählte Zeiträume mit Erstligazugehörigkeit des Vereins abgebildet. Ab der Saison 2000/01 erfolgt die lückenlose Darstellung bis heute. * Ausnahme: In der abgelaufenen Saison 2010/11 spielte der Verein Hertha BSC im Wettbewerb der Zweiten Fußball-Bundesliga.

4.3.3.3 Kurzfazit (cs)

Keine der anderen europäischen Fußball-Top-Ligen verkauft mehr Tickets als die Bundesliga. Das ist eines der Ergebnisse der Studie "Annual Review of Football Finance", die im Juni 2011 durch die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte veröffentlicht wurde (vgl. *HANDELSBLATT* 2011). Der Bundesligakrösus in dieser Kategorie ist auch der amtierende Deutsche Meister Borussia Dortmund. Dies liegt jedoch in der Tatsache begründet, dass der Signal-Iduna-Park in Dortmund das Stadion mit dem größten Fassungsvermögen im deutschen Fußball ist (vgl. *DFL* 2009, S. 135). Betrachtet man in der Folge die Auslastung der Stadien, wird man feststellen, dass allein der FC Bayern München eine über die gesamte Saison optimale Stadionauslastung von 100 Prozent vorzuweisen hat. Ebenfalls beachtlich ist die Tatsache, dass der Hauptstadtverein Hertha BSC als Zweitliga-Meister der vergangenen Saison immerhin unter den sieben zuschauererstärksten deutschen Profi-Fußballvereinen zu finden ist.

Platz	Verein	Spiele	ausverk.	Zusch./Sp.	gesamt
1	Borussia Dortmund	17	13	79.150	1.345.560
2	FC Bayern München	17	17	69.000	1.173.000
3	FC Schalke 04	17	11	61.320	1.042.446
4	Hamburger SV	17	8	54.445	925.579
5	1.FC Köln	17	8	47.782	812.300
6	Eintracht Frankfurt	17	7	47.346	805.200
7	Hertha BSC	17	2	46.678	784.221

Tab. 14: Zuschauer-Abschlusstabelle der Fußball-Bundesliga in der Saison 2010/11¹⁰² (vgl. *KICKER ONLINE* 2011 d sowie *HERTHA BSC* 2011 j)

4.4 Kommunikation & Medien

4.4.1 Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation (cs)

Die Verwurzelung des Fußballs in der Gesellschaft sowie die Bedeutung für Medien und Wirtschaft wurden in den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit bereits thematisiert. Dass der Volkssport Nummer 1 folglich regelmäßig im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses steht, scheint nur eine logische Konsequenz der Entwicklungen zu sein (vgl. *SCHAFFRATH*, S. 1).

¹⁰² Ausnahme: Der Verein Hertha BSC startete in der Spielzeit 2010/11 im Wettbewerb der Zweiten Fußball-Bundesliga (Anm. des Verfassers).

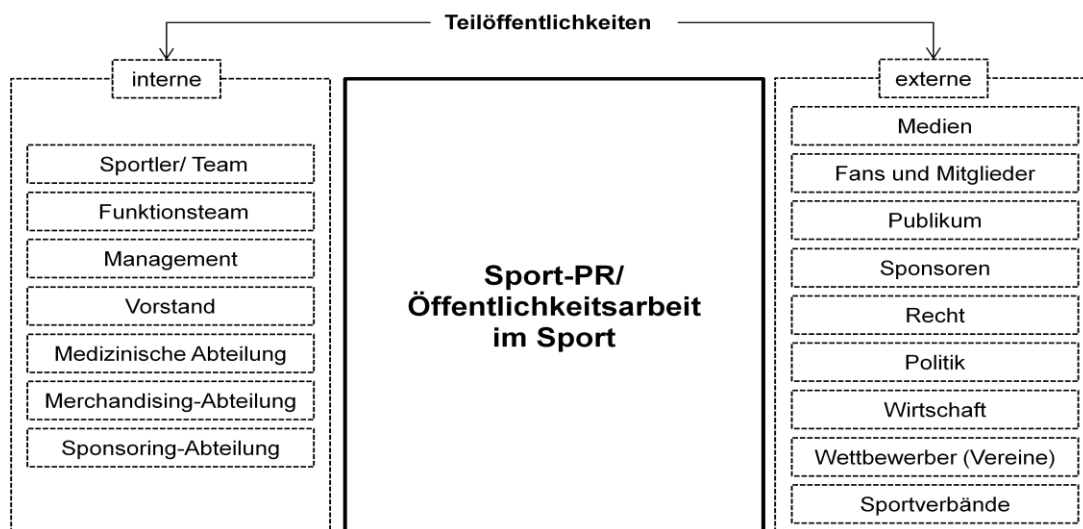


Abb. 33: Teilöffentlichkeiten im Sport (eigene Abbildung, Quelle: SCHAFFRATH 2009, S. 12)

Dabei stehen heutzutage vor allem die Vereine der Fußball-Bundesliga einer ganzen Reihe relevanter Teilöffentlichkeiten¹⁰³ gegenüber, wie die Abbildung 33 deutlich macht. Eine dominierende Rolle auf Seiten der externen Teilöffentlichkeiten spielt die Verbindung zu den (Massen-)Medien, auf deren Darstellung sich die Verfasser im Rahmen dieses Kapitels deshalb fokussieren werden. Die Medien haben dabei eine Doppelfunktion inne. Sie befriedigen zum Einen das Informationsbedürfnis von Fans, Mitglieder und allen anderen Fußballinteressierten und tragen zum Anderen in ganz erheblichem Maße zur Prägung des Fremdbildes (Image) und damit zur Entwicklung und Darstellung der Marke von Bundesligavereinen bei (vgl. SCHAFFRATH 1999, S. 13). Auf dieser Grundlage wird auch die wohl bedeutendste Verbindung zwischen Vereinen und Wirtschaft beeinflusst – das Sponsoring (vgl. FENZ 2009, S. 34). Die Sponsoren wiederum bilden auf Grund ihres finanziellen Engagements eine ebenso bedeutende Bezugs- und Dialoggruppe. Die Öffentlichkeitsarbeit, die Unternehmenskommunikation sowie die Zusammenarbeit mit den Medien sind deshalb, ähnlich wie bei klassischen Wirtschaftsunternehmen, existenziell wichtige Steuerungselemente für die Manager und Fachleute in modernen Fußballunternehmen.

¹⁰³ Nach der „situativen Theorie der Teilöffentlichkeiten“ von GRUNIG/ HUNT wird eine Personengruppe als Teilöffentlichkeit bezeichnet, wenn sie erstens ein gemeinsames Thema oder Problem (in Bezug zu einer Organisation) hat, zweitens dieses erkennt und drittens dieses behandeln möchte. Daher spricht man auch von einer Dialoggruppe (vgl. FENZ 2009, S. 34 sowie SCHAFFRATH 1999, S. 10 f).

4.4.1.1 FC Bayern München (cs)

Nach der repräsentativen Studie „Sensor: Fußball“ der renommierten Mediaagentur Mediaedge:cia aus dem Jahr 2009 wird der FC Bayern München mit folgenden Attributen assoziiert:

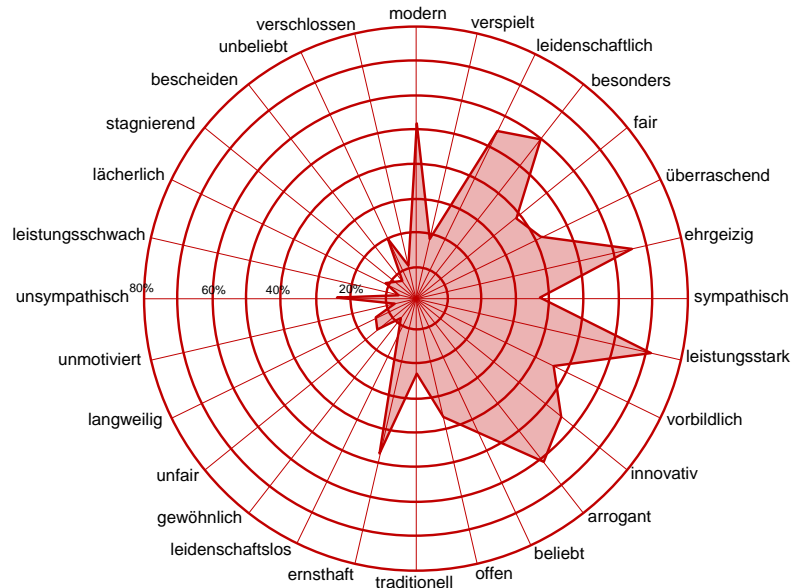


Abb. 34: Imagebewertung des Bundesligavereins FC Bayern München (Stand: September 2007, Ergebnis einer repräsentativen Face-to-Face-Befragung, Quelle: ANLAGE 1, S. 35)

Der Studie zufolge wurde der FC Bayern München vor allem als „arroganter“ aber zugleich auch als „leistungsstarker“ und „ehrgeiziger“ Fußballverein von der Öffentlichkeit wahrgenommen. Dass Image des arroganten Erfolgsvereins verfolgt den FC Bayern bereits seit den Gründungsjahren (vgl. RUDOLPH 2002, S. 21). Dass die Münchner dieses Erscheinungsbild bewusst provozieren und pflegen, belegt eine Anekdote, die Paul Breitner einst wie folgt zusammenfasste:

„Eine unserer ersten großen Geschichten war im August 1979, Bundesligaspiel irgendwo im Westen. Danach sitzen wir im Flugzeug, und plötzlich sagt Uli: „Hörst du’s noch, diese Melodie?“ Ich sag: „Welche Melodie?“ „Was die Leute im Stadion gesungen haben: Zieht den Bayern die Lederhosen aus.“ Vier Wochen später hatten wir maßgefertigte Lederhosen.“ (RUDOLPH 2002, S. 21)

Seit dieser Zeit sind die Lederhosen eines der markantesten Markenzeichen der Münchner, die sie beispielsweise zum alljährlichen Besuch des traditionellen Oktoberfestes tragen (vgl. RP ONLINE 2007). Zudem wird die Marke FC Bayern München durch die strategische Vernetzung mit starken Wirtschaftsunternehmen und Global Players aufgebaut und international vermarktet. Dabei versteht sich der Verein in der Verknüpfung mit den Sponsoren selbst als eine Kommunikations- und Vermarktungsplattform, auf deren Basis die einzelnen Partner durch Interdependenzen Synergieeffekte bewirken können (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011, S. 15 ff sowie JUNG 2005, S. 238 ff).

Die internationale Ausrichtung des FC Bayern München zeigt sich darüber hinaus in Form von weltweiten Promotion-Touren in Verbindung mit Freundschaftsspielen und Trainingslagern sowie in der Kooperation mit ausländischen Fußballvereinen. Dabei liegt der Fokus vor allem auf dem asiatischen Markt, da dieser als der wichtigste Wachstumsmarkt gilt (vgl. KAHLBAU 2010, S. 83 sowie KUPFER 2006, S. 136 f). Der FC Bayern München konnte sich so in den letzten Jahrzehnten zu einer der bekanntesten Marken in Deutschland entwickeln und wurde in den Jahren 2005, 2007 sowie 2009 von der „Superbrands Germany“¹⁰⁴ für herausragende Markenführung ausgezeichnet (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011, S. 13).

Für den Aufbau und die Pflege einer Marke und deren Image ist es für Fußballvereine ebenso wie für moderne Wirtschaftsunternehmen unabdingbar, im Rahmen der Corporate Identity (CI) ein Unternehmens- bzw. Vereinsleitbild zu formulieren, das Werte, Vorstellungen und Antworten zu grundsätzlichen (Unternehmens-)Fragen enthält (vgl. REGENTHAL 2003, S. 176 f). Das Leitbild setzt sich beim FC Bayern München aus 16 Leitgedanken unter dem Motto „Mia san Mia“ zusammen. Ein Auszug soll die Unternehmensvision und das Selbstverständnis verdeutlichen:

- **Mia san ein Verein** – Unsere Herkunft, Entstehung und Geschichte liegt in einer gemeinnützigen Idee eines Vereins, die wir bis heute leben.
- **Mia san Heimat** – Der FC Bayern ist überall auf der Welt zu Hause. Doch wir wissen, wo wir daheim sind.
- **Mia san Tradition** – Wir haben eine lange und erfolgreiche Geschichte und die Entwicklung des Fußballs maßgeblich mitgeprägt. Darauf sind wir stolz.
- **Mia san Verantwortung** – Unserem gemeinnützigen Auftrag werden wir gerecht durch verantwortungsvolles Handeln. Vorbildlich kümmern wir uns um den Menschen. Toleranz, Hilfsbereitschaft und Fairness sind uns um den Menschen. Toleranz, Hilfsbereitschaft und Fairness sind uns Verpflichtung. (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 n)¹⁰⁵

Den Leitgedanke „Mia san Verantwortung“ setzt der FC Bayern München vor allem im FC Bayern Hilfe e.V. um, in dessen Rahmen der Verein sein soziales Engagement seit 2005 gebündelt hat (FC BAYERN MÜNCHEN 2011 k). Ziel und Zweck des Vereins ist primär „die selbstlose Unterstützung unschuldig in Not geratener Personen“ (FC BAYERN MÜNCHEN 2011 l). Darüber hinaus werden auch Projekte zur Förderung von Erziehung und Bildung unterstützt (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 m).

¹⁰⁴ Das internationale Unternehmen „Superbrands“ kürzt bereits seit über 15 Jahren in mehr als 85 Ländern Produkt- und Unternehmensmarken. Eine unabhängige Jury bewertet Unternehmen nach Markendominanz, Kundenbindung, Langlebigkeit und die gesamte Markenakzeptanz (vgl. T-ONLINE 2009).

¹⁰⁵ Die weiteren Leitideen lauten: Mia san Freude, Mia san Familie, Mia san Motor, Mia san Treue, Mia san Partner, Mia san Respekt, Mia san Fußball, Mia san grenzenlos, Mia san Selbstvertrauen, Mia san Innovation, Mia san Botschafter und Mia san Vorbilder (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 n)

4.4.1.2 Hertha BSC (rk)

Die im Jahre 2007 erschienene Studie „Sensor: Sport, Fußball & Sportsponsoring“ der renommierten Mediaagentur Mediaedge:cia aus London förderte im Rahmen von Face-to-Face-Befragungen, unter anderem zu den Imagewerten des Bundesligavereins Hertha BSC, folgende Ergebnisse zu Tage:

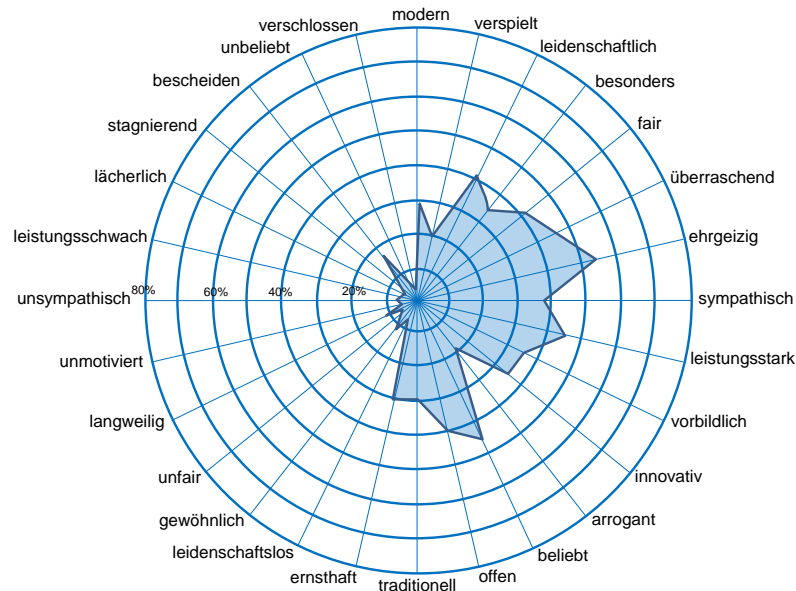


Abb. 35: Imagebewertung des Bundesligavereins Hertha BSC (Stand: September 2007, Ergebnis einer repräsentativen Face-to-Face-Befragung, Quelle: ANLAGE 1, S. 67)

Aus dieser Studie geht hervor, dass der Hauptstadtverein in der öffentlichen Wahrnehmung im September 2007 vor allem mit den Attributen „ehrgeizig“, gefolgt von „leistungsstark“ und „beliebt“ in Verbindung gebracht wurde. Um dieses Image weiterhin zu stärken, ist die Arbeit am Selbstbild, dem so genannten Corporate Identity, von enormer Bedeutung. Nach einer Analyse der Ausgangssituation, bei der unter anderem folgende Fragen beantwortet werden müssen: „Wo kommen wir her?“ „Wo wollen wir hin?“ „Worin liegen unsere Stärken und Schwächen?“ und „Wodurch kennzeichnet sich unser Umfeld?“, müssen Leitziele erarbeitet werden, die realistisch erreichbar sein müssen und an denen sich das Auftreten der gesamten Organisation sowie die öffentliche Kommunikation einheitlich ausrichtet. Das Vereinsleitbild von Hertha BSC lautet dabei wie folgt:

- *Hertha BSC ist ein Berliner Verein*
- *Hertha BSC verbindet Tradition mit Zukunft*
- *Hertha BSC lebt den Erfolg*
- *Hertha BSC übernimmt Verantwortung*
- *Hertha BSC achtet Fairness und Respekt*
- *Hertha BSC überbrückt Grenzen“ (Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 a, S. 8)*

Ein konkretes Beispiel für die Umsetzung des Leitsatzes „Hertha BSC übernimmt Verantwortung“ manifestiert sich im überdurchschnittlichen sozialen Engagement des Vereins. Neben dem Sammeln von Spenden (*Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 a, S. 21*) beteiligt sich Hertha BSC, indem man seinen Namen für derartige Projekte hergibt: *„So wird ein Projekt sexy, gewinnt mehr öffentliche Aufmerksamkeit, als es das ohne die Mitwirkung der Marke Hertha BSC hätte“*, wie der Aufsichtsratsvorsitzende Schiphorst verrät. Allein 13 Links zu sozialen Projekten sind derzeit auf der Homepage des Vereins zu finden (*vgl. HERTHA BSC 2011 b*). Nach internen Angaben des Vereins beteiligt man sich diesbezüglich an insgesamt 23 konkreten Einzelprojekten (*Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 a, S. 19*). Damit gehört Hertha BSC im Bereich des sozialen Engagements hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und Professionalität zum vorderen Mittelfeld und im Grad der Vielfalt des Engagements sogar zur Spitzengruppe der Bundesliga (*vgl. HEINE 2009, S. 74*).

Ergänzt werden die Leitziele des Vereins durch die strategische Positionierung der Marke Hertha BSC im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. Folgende Zielstellungen werden dabei verfolgt:

- Schaffung einer Markenvision unter dem Motto *„Für Berlin – unvergessliche Glücksmomente schaffen“*.
- Abgabe eines Markenversprechens, in dem man den überzeugten Berlinern im Fußball eine Heimat geben und sie gemeinsam den Fußball mit Begeisterung leben und erleben lassen will.
- Realisierung einer Markendifferenzierung durch die Gleichstellung von Fußball und Stadt, *„denn Hertha BSC ist die unverfälschte und unbeugsame Berlinerin mit Herz und Schnauze“*.
- und schließlich die Formulierung der Markenwerte, die da lauten: *„Mutig, leidenschaftlich, ehrlich und unbeugsam“* (*Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 a, S. 6*)

4.4.2 Medienarbeit (rk)

„Fußball und Fernsehen sind wie zwei siamesische Zwillinge, der eine kann ohne den anderen nur sehr schwer überleben. Für den Profifußball weltweit wie auch national ist das Fernsehen zum unverzichtbaren Geldgeber und Multiplikator der Werbebotschaften geworden. Andererseits braucht das Fernsehen aber auch den Profifußball, weil mit keiner anderen Programmware solche Einschaltquoten und damit Werbeattraktivität generiert werden kann. Fußball ist die absolute Nr. 1 im Show-business!“ (CALMUND 1999, S. 31).

So beschrieb der ehemalige Geschäftsführer der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, Reiner Calmund, bereits vor zwölf Jahren das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Medien (hier: Fernsehen) und Sport (hier: Fußball). Die Medien nehmen zweifellos eine zentrale Bedeutung im Rahmen der Kommerzialisierung des Profi-Sports ein und bilden den Dreh- und Angelpunkt im Beziehungsgeflecht mit Wirtschaft und Sport. Sie sind einerseits in der

Position, die Wahrnehmung einer Sportart in der Öffentlichkeit zu steigern oder zu schwächen und benötigen andererseits das Wirtschaftsgut „Sport“, um eigene Werte schöpfen zu können. Auf Grund der inzwischen ohnehin großen Popularität des Fußballs in Deutschland hat sich das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Profi-Fußball und Medien in den letzten Jahren zu Gunsten des Fußballs entwickelt, was sich nicht zuletzt in den steigenden Preisen für die Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga widerspiegelt (siehe Kapitel 3 „Fußballhistorie in Deutschland“).

Doch auch für den Imagetransfer und die Ausprägung der Marke jedes Einzelnen, der 36 Profi-Vereine in Deutschland, sind TV-, Hörfunk-, Print- sowie die Neuen Medien von enormer Bedeutung. Sie schaffen durch eine kontinuierliche Berichterstattung die Basis für die Marketingarbeit der einzelnen Clubs sowie der Bundesliga im Gesamten und sind darüber hinaus in der Lage, Zuschauerzahlen und Sponsorenengagements direkt oder indirekt zu beeinflussen. Aus diesem Grund ist eine professionelle und nachhaltige Zusammenarbeit mit einem möglichst großen Medienumfeld auf allen Kommunikationsplattformen (TV, Hörfunk, Print und Neue Medien) heute und in Zukunft unabdingbar.

4.4.2.1 FC Bayern München (cs)

Wie eingangs bereits erwähnt, ist die Arbeit mit den Medien im Rahmen der PR- und Öffentlichkeitsarbeit, für die Fußballunternehmungen der Moderne von großer Bedeutung, da sie den Vereinen Öffentlichkeiten herstellen (vgl. SCHAFFRATH 2009, S. 71). Das Medieninteresse am FC Bayern München ist enorm, wie folgender Vergleich von Markus Hörwick, dem Pressesprecher und Mediendirektor des FC Bayern München, beweist:

„Nach der Bundespressekonferenz in Berlin hat der FC Bayern München das größte tägliche Medienaufkommen in Deutschland. [...] Wenn wenig los ist, bekommen wir rund 40 Interviewanfragen, wenn viel los ist, dann sind es etwa 120 Interviewwünsche – und zwar pro Tag!“ (SCHAFFRATH 2009, S. 74)

Dieser „gewaltige Medienhype um den FC Bayern München“ (SCHAFFRATH 2009, S. 75) liegt vor allem an zwei Gründen. Zum Einen zählt München zu den bedeutendsten Medienstädten Deutschlands (vgl. LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN 2010). Deshalb steht der FC Bayern einer ganzen Reihe von Journalisten verschiedener Medienhäuser gegenüber. So berichten täglich tz, BILD München, die Süddeutsche Zeitung, die Abendzeitung und der Merkur, um nur einige bedeutende Vertreter aus dem Bereich des Printjournalismus zu nennen (vgl. SCHAFFRATH 2009, S. 74 sowie JUNG 2005, S. 237). Zum Anderen ist das Medieninteresse der großen Fangemeinschaft geschuldet (siehe Kapitel 4.3.2.1 „Fans – FC Bayern München“). Demzufolge stehen „hinter einem einzigen Medienvertreter hunderttausende von Lesern, Hörern und Zuschauern [...], die alle etwas über den FC Bayern wissen wollen“ (SCHAFFRATH 2009, S. 73), so Markus Hörwick.

An jedem Trainingstag findet eine Pressekonferenz zwischen 13.00 und 14.00 Uhr statt, an der „zwei bis drei Spieler oder Trainer für Pressegespräche zur Verfügung“ stehen (SCHAFFRATH 2009, S. 76). Mit dieser Serviceleistung werden zwischen 80 und 90 Pro-

zent aller journalistischen Anliegen abgedeckt. Die restlichen 10 bis 20 Prozent des Medieninteresses werden in exklusiven Interviews abgewickelt. Obwohl es das Bestreben des FC Bayern München ist, keine mediale Zweiklassengesellschaft aufkommen zu lassen, indem einige Medienvertreter bevorzugt behandelt werden, wird jedoch durch exklusive Einzelinterviews ein gewisser Konkurrenzkampf „provoziert“, um der Bequemlichkeit unter den Journalisten entgegenzuwirken (vgl. SCHAFFRATH 2009, S. 75 f).

Mit dem täglichen „Pressetalk“ und dem zeitlich begrenzten „Medienfenster“ soll der sogenannte „Door-Stepping-Journalismus“, also das Ergattern vermeintlicher exklusiver O-Töne zwischen „Tür und Angel“, unterbunden werden (vgl. SCHAFFRATH 2009, S. 76).

4.4.2.2 Hertha BSC (rk)

Die Medienarbeit als Teildisziplin der Öffentlichkeitsarbeit spielt vor allem in einer Medienstadt, wie Berlin, eine zentrale Rolle. BILD Zeitung, Berliner Morgenpost, B.Z., Tagespiegel, Berliner Zeitung oder Berliner Kurier – um nur die wichtigsten Vertreter des Berliner Zeitungs-Marktes zu benennen – kämpfen täglich um die Gunst ihrer Leser, ob nun als Printmedium oder auch im Bereich der digitalen bzw. Neuen Medien. Sport, und der Fußball im Speziellen, stellt auf Grund seines großen gesellschaftspolitischen Interesses für viele Medien in der heutigen Zeit ein wichtiges marketingpolitisches Element zur möglichst engen Bindung der Leser- und Hörerschaft sowie der Fernsehkonsumenten dar. Medienprofi Schiphorst erklärt dazu, dass es beispielsweise die Chefredakteure der Tageszeitungen selbst seien, die über den redaktionellen Anteil der Fußballberichterstattung in ihren Blättern entscheiden. Eine Gleichbehandlung der Zeitungen müsse gewährleistet sein, damit möglichst alle Vertreter über den Fußballsport und den Verein Hertha BSC berichten. Medienkooperationen in diesem Bereich verbieten sich deshalb von selbst. *„Es gibt diese Kooperation allerdings im Radiobereich.“* berichtet Bernd Schiphorst weiter. *„Dort suchen wir¹⁰⁶ uns in der Tat einen Partnersender für einen Zeitraum von etwa zwei bis drei Jahren.“* Er präzisiert diese Kooperation: *„Im Augenblick ist der Radiosender „94,3 rs2“ der offizielle Partner von Hertha BSC.“* und stellt klar: *„Zwar können auch andere Sender über Hertha BSC berichten, aber eben nicht in der Form der aktiven Partnerschaft mit dem Verein, wie beispielsweise durch gemeinsame Aktionen oder Interviews.“*

Darüber hinaus gibt es im Printbereich Fachmagazine bzw. Special-Interest-Titel, wie etwa den „Kicker“, die „Sportbild“ oder „11 Freunde“, die regelmäßig und ausführlich über die globale Fußballwelt berichten und aus Gründen ihrer Unabhängigkeit für eine Kooperation mit einzelnen Vereinen wiederum nicht in Frage kommen.

¹⁰⁶ Mit „wir“ meint Schiphorst die Führungsgremien des Vereins Hertha BSC, dessen Aufsichtsrat er als langjähriges Vereinsmitglied und Ex-Präsident aktuell vorsteht (Anm. des Verfassers).

Die Arbeit der Pressevertreter wird durch Hertha BSC aktiv unterstützt. So werden vom Verein zu allen Bundesligaspielen sowie zu wichtigen Ereignissen rund um den Hauptstadtclub regelmäßige Pressekonferenzen veranstaltet. Ein weiteres Element der Medienarbeit ist das zeitnahe Verfassen von aktuellen Pressemitteilungen. Darüber hinaus bietet Hertha BSC einen weiteren umfangreichen Service für alle akkreditierten Medienvertreter, wie etwa ein eigenes Medien-Net auf der Homepage des Vereins, an (vgl. *HERTHA BSC 2011 k*). Im Berliner Olympiastadion stehen den Journalisten insgesamt 290 voll ausgestattete Medienarbeitsplätze zur Verfügung (vgl. *HERTHA BSC 2011 m*).

Für die interessierte Öffentlichkeit gibt die aufwendig und sehr umfangreich gestaltete Homepage des Vereins Auskunft über nahezu alle Themen und Fragen rund um den Verein (siehe: www.herthabsc.de). Unter der Rubrik Pressespiegel werden direkt auf der Startseite der Internetpräsenz des Vereins wochentäglich die relevantesten zwei bis drei Artikel der Berliner Medienlandschaft zum Thema „Hertha BSC“ reflektiert.

5 Strukturelle und wirtschaftliche Betrachtung (rk)

Sowohl der FC Bayern München als auch Hertha BSC haben im Rahmen der Saison 2001/02, als zwei der ersten Vertreter des Profi-Fußballs in Deutschland, jeweils die wesentlichen Teile ihres Geschäftsbetriebes in neugegründete Kapitalgesellschaften ausgliedert, um der zunehmenden Kommerzialisierung des Profifußballs in Deutschland Rechnung zu tragen. Während sich die Münchner dabei für eine Aktiengesellschaft entschieden, die bis zum heutigen Tag jedoch nicht börsennotiert ist, entstand in Berlin das Konstrukt einer Mischform aus Kommandit- und Aktiengesellschaft. In der Spielzeit 2007/08 stellte sich die Situation bezüglich der Rechtsformen im deutschen Profifußball bereits wie folgt dar:

Rechtsform	1. Bundesliga	2. Bundesliga
AG	Eintracht Frankfurt FC Bayern München	
GmbH	Bayer 04 Leverkusen VfL Wolfsburg	Borussia Mönchengladbach Alemannia Aachen TSG 1899 Hoffenheim
GmbH & Co. KGaA	Borussia Dortmund Arminia Bielefeld Hannover 96 SV Werder Bremen MSV Duisburg	1.FC Köln FC Augsburg SpVgg Greuther Fürth TSV 1860 München
KG mbH aA¹⁰⁷	Hertha BSC	

Tab. 15: Rechtsformen der deutschen Fußballunternehmen in der Saison 2007/08 ohne Berücksichtigung der eingetragenen Vereine (vgl. *KELLER 2008, S. 105*)

Im folgenden Kapitel stellen die Verfasser zunächst den strukturellen Aufbau der beiden Stammvereine FC Bayern München e.V. und Hertha BSC e.V., einschließlich der Abbildung der jeweiligen Kapitalgesellschaft, vor. Anschließend erfolgt ein monetärer Überblick sowohl über die Ertrags- als auch die Aufwendungssituation beider Vereine. Und schließlich werden die Ergebnisse der Betrachtung in einem Kurzfazit zusammengefasst.

¹⁰⁷ Die Rechtsform der „KG mbH aA“ entspricht prinzipiell jener der GmbH & Co. KGaA (*KELLER 2008, S. 105*).

5.1 Aufbaustruktur der beiden Vereine

5.1.1 FC Bayern München (cs)

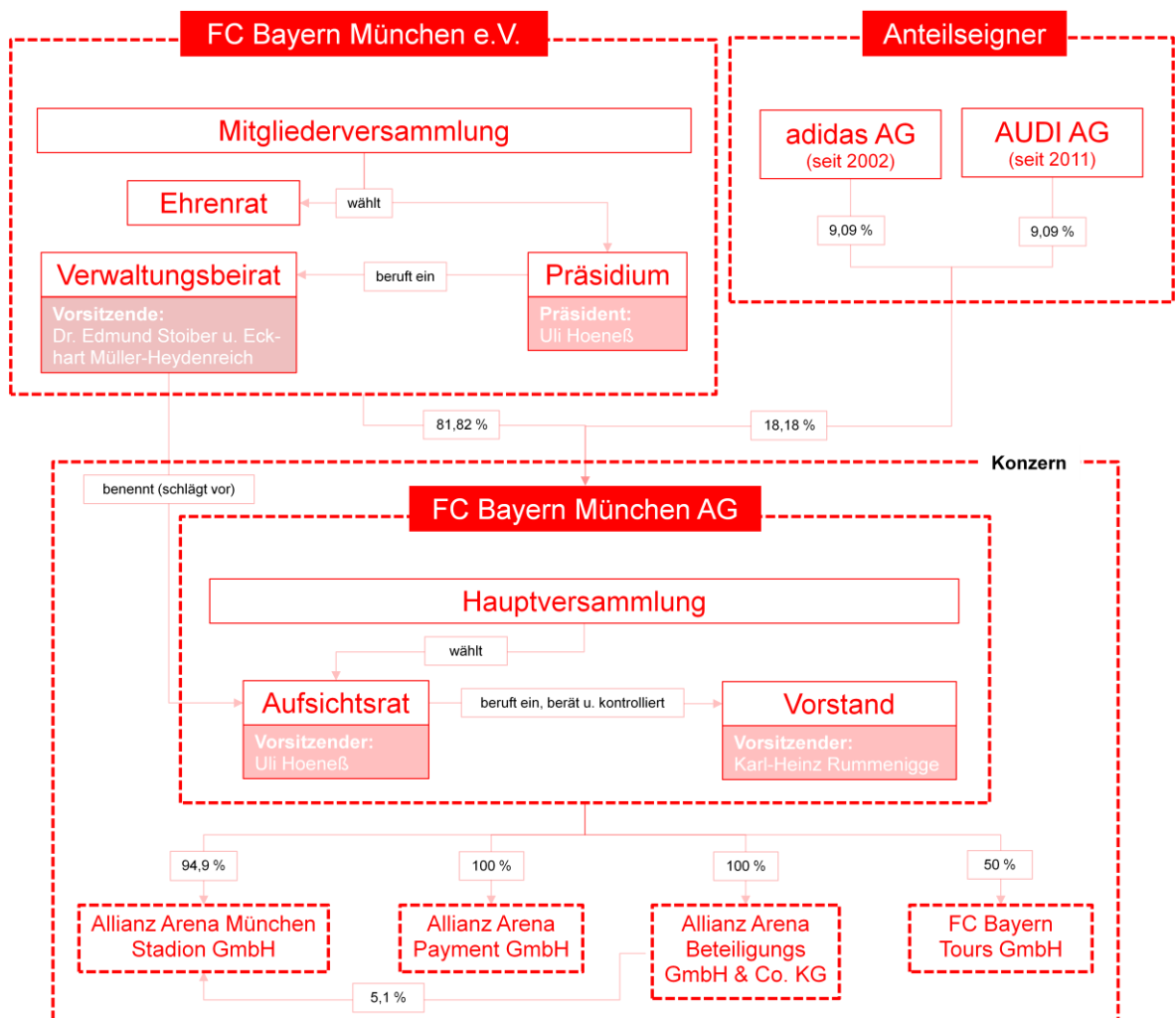


Abb. 36: Vereins- und Konzernstruktur des FC Bayern München (eigene Abbildung, vgl. ELEK-TRONISCHER BUNDESANZEIGER 2011; FREIDANK/ ALTES 2007, S. 306 ff sowie FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2010)

FC Bayern München e.V. – Nach § 2 Abs. 1 der Vereinssatzung ist es Zweck und Aufgabe des Clubs den Sport zu fördern (Quelle: FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2010, S. 1). Neben dem Fußball werden die Sportarten Basketball, Handball, Schach, Kegeln, Tischtennis und Turnen betrieben (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2011 j). Im Rahmen der Mitgliederversammlung¹⁰⁸ als das „oberste beschließende Cluborgan“ (Quelle: FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2010, S. 3) wählen die Vereinsmitglieder neben dem Ehrenrat und einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für den Jahresabschluss der FC Bayern Mün-

¹⁰⁸ Im Rahmen des Aktiengesetzes (kurz: AktG) wird die Versammlung aller Aktionäre als Hauptversammlung bezeichnet (vgl. RECHTSLEXIKON 2011). Da der FC Bayern München e.V. die Mehrheit der Aktien der FC Bayern München AG hält, kann in diesem Fall die Haupt- mit der Mitgliederversammlung gleichgesetzt werden (Anm. des Verfassers).

chen AG ebenfalls das Präsidium, bestehend aus Präsident sowie ersten und zweiten Vizepräsident, für eine Amtszeit von drei Jahren (*Quelle: FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2010, S. 3*). Darüber hinaus muss nach § 15 Abs. 2 der „Präsident [...] der Fußballabteilung entstammen“ (*Quelle: FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2010, S. 3 f*). Das Präsidium seinerseits wählt einen Verwaltungsbeirat, bestehend aus 9 bis 15 Mitgliedern für eine Amtsperiode von drei Jahren. Diesem obliegt es im Rahmen der Hauptversammlung, Kandidaten für die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat zu benennen, die durch die Hauptversammlung gewählt bzw. bestätigt werden (*Quelle: FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2010, S. 10*).

Auf einer außerordentlichen Mitgliederversammlung am 14. Februar 2002 stimmten die anwesenden Mitglieder des FC Bayern München e.V. einer Ausgliederung der Lizenzmannschaften, der A- und B-Jugend- sowie der Frauenfußballabteilung zu. Die ausgegliederten Fußballbereiche wurden mit den Wirtschaftsbereichen der FC Bayern Sport-Werbe GmbH¹⁰⁹ in der FC Bayern München AG zusammengeführt und restrukturiert (*vgl. KUPFER 2006, S. 131*). Das Stammkapital belief sich auf 21,5 Mio. Euro (*vgl. FOCUS 2002*). Seit 2002 ist der in Herzogenaurach ansässige Sportartikelhersteller-Konzern adidas-Salomon AG an der FC Bayern München AG beteiligt. Zunächst erhielt der in Herzogenaurach ansässige Sportartikelhersteller für etwa 76,7 Mio. Euro einen Anteil in Höhe von 9,4 Prozent (*vgl. FOCUS 2002*). Im Zuge des Einstiegs der AUDI AG, die in drei Schritten, zwischen April 2010 und Juli 2011, für insgesamt 90 Mio. Euro einen Anteil von 9,09 Prozent am Gesamtpaket der FC Bayern München AG erwarb, wurde der Anteil der adidas-Salomon AG ebenfalls angeglichen. Folglich hält der FC Bayern München e.V. 81,82 Prozent an der FC Bayern München AG, während die beiden „externen“ Aktionäre je 9,09 Prozent der Aktien besitzen (*vgl. FC BAYERN 2009 sowie SPOX.COM 2011*). Zudem bildet die Aktiengesellschaft als Mutterunternehmen die Spitze des gesamten Münchner Sportkonzerns, dem vier weitere Tochterunternehmen angehören (siehe Abbildung 36).

Konzern – Der Konzern FC Bayern München AG betreibt die beiden Geschäftsfelder „Fußball“ und „Allianz Arena“, die wie folgt auf die Gesellschaften der FC Bayern München AG aufgeteilt (*vgl. ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2011*):

FC Bayern München AG – Die wirtschaftlichen Aktivitäten des Mutterunternehmens des Konzerns bestehen in der „Unterhaltung von Fußball-Mannschaften sowie deren Vermarktung [...], der Verwertung eigener Rechte und dem Handel mit Produkten [...] der Marke FC Bayern“ (*ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2011*).

¹⁰⁹ Ein Großteil der ökonomischen Geschäftsfelder des Vereins – insbesondere Sponsoring und Merchandising – wurde in die FC Bayern Sport-Werbe GmbH, einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft, ausgegliedert. Diese wurde zu eben diesem Zweck bereits im Jahre 1995 gegründet (*vgl. ZDRAL 2004, S. 135 sowie KUPFER 2006, S. 131*).

Allianz Arena München GmbH – Diese 100-prozentige (unter Berücksichtigung der mittelbaren Beteiligung) Gesellschaft der FC Bayern München AG betreibt und vermarktet die Allianz Arena als Fußballstadion. Sowohl der FC Bayern München als auch TSV 1860 München nutzen das Stadion entgeltlich zur Veranstaltung von Fußballspielen. Zudem wird die Allianz Arena auch Dritten (DFL, DFB) zur Ausrichtung von Liga-Pokal- und Länderspielen angeboten (vgl. *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2011*).

Allianz Arena Payment GmbH – Das Betätigungsfeld der Allianz Arena Payment GmbH ist die Vergabe von elektronischen Karten in Form von Pre-Paid-Cards zum Kauf von Waren und Dienstleistungen in der Allianz Arena. Darüber hinaus ist die Gesellschaft für die operative Abwicklung des computergestützten Terminalsystems und dem damit einhergehenden Zahlungsverkehr verantwortlich (vgl. *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2011*).

Arena Stadion Beteiligungs GmbH – Der einzige Zweck der Arena Stadion Beteiligungs GmbH & Co. KG besteht im Halten einer Beteiligung von 5,1 Prozent an der Allianz Arena München Stadion GmbH. Weitere Wirtschaftsaktivitäten hat die Gesellschaft nicht vorzuweisen (vgl. *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2011*).

FC Bayern Tours GmbH – An der FC Bayern Tours GmbH halten die FC Bayern München AG und die Hogg Robinson Germany GmbH & Co. KG je 50 Prozent der Anteile. Die Gesellschaft erstellt und vermarktet Reiseleistungen, im Speziellen Reisen zu Auswärtsspielen des FC Bayern München (vgl. *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2011*).

5.1.2 Hertha BSC (rk)

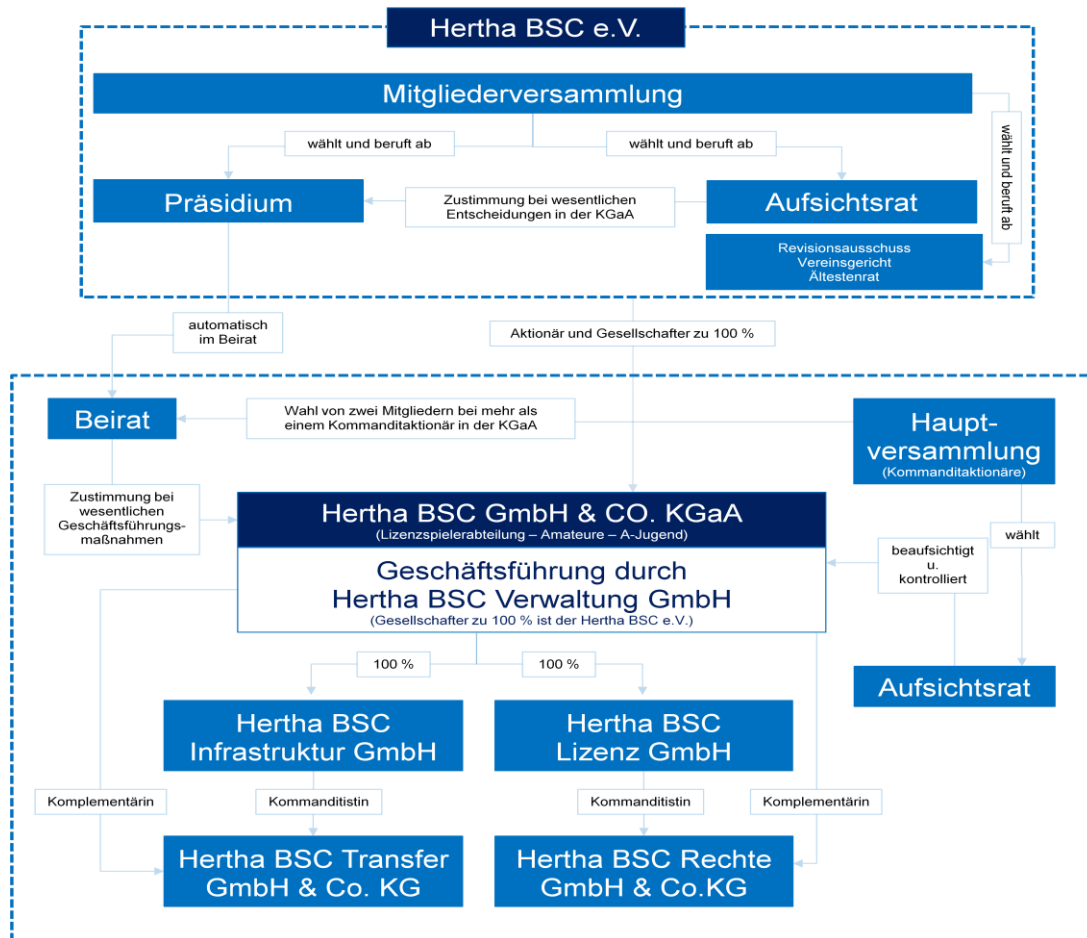


Abb. 37: Vereins- und Gesellschaftsstruktur Hertha BSC (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c*, S. 5)

Hertha BSC e.V. – Zweck und Aufgabe des Sportvereins Hertha BSC e.V. ist „die gemeinsame Pflege der sportlichen Interessen seiner Mitglieder“ (*HERTHA BSC 2011 d*). Neben der Fußballabteilung, die zweifellos im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses steht, unterhält der Verein aktuell noch drei weitere Abteilungen: Tischtennis, Boxen und Kegeln. Die Mitgliederversammlung, als höchstes Organ des Vereins, wählt die Mitglieder des Präsidiums (mindestens sieben und höchstens neun), die Mitglieder des Aufsichtsrates (mindestens drei und höchstens fünf) sowie die Mitglieder des Revisionsausschusses (vier) regelmäßig für eine Amtsperiode von vier Jahren. Darüber hinaus werden von der Mitgliederversammlung noch zwei weitere Gremien, ebenfalls für vier Jahre, gewählt: der Ältestenrat (mindestens fünf und höchstens sieben Personen) sowie das Vereinsgericht, das aus einem Vorsitzenden und zwei Beisitzern besteht. Die Arbeit innerhalb der Organe geschieht ehrenamtlich (*vgl. HERTHA BSC 2011 d*). Der Stammverein ist Aktionär und 100-prozentiger Gesellschafter der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA (siehe Abbildung 37).

Hertha BSC GmbH & Co. KGaA – Hierbei handelt es sich um die im Juli 2001 ausgliederte Kapitalgesellschaft, in der der Lizenzspieler-, der Amateur- sowie der A-Jugend-Bereich der Fußballabteilung organisiert sind. Gegenstand des Unternehmens ist vor al-

lem „*der professionell betriebene Fußballsport unter Beachtung und Einhaltung der Statuten des DFB und seiner Untergliederungen*“ (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 8*). Das Grundkapital der Kapitalgesellschaft beträgt aktuell 2,6 Millionen Euro. Die Geschäftsführung wird durch die Hertha BSC Verwaltung GmbH wahrgenommen (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 8 f*).

Hertha BSC Verwaltung GmbH – Die im Juni 2001 gegründete Gesellschaft beschäftigt sich mit dem Erwerb und der Verwaltung von Beteiligungen sowie der Übernahme der Geschäftsführung und Vertretung der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA. Der Hertha BSC e.V. hält als alleiniger Gesellschafter 100 Prozent der Stimmrechts- und Kapitalanteile. Das Stammkapital der Gesellschaft, die die Tätigkeit einer persönlich haftenden Gesellschafterin für die Kommanditgesellschaft übernimmt, beträgt aktuell 25.000 Euro (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 10*).

Hertha BSC Infrastruktur GmbH – Diese Gesellschaft wurde im Juni 2004 gegründet und verfolgt den Geschäftsgegenstand der „*Aufnahme von Darlehen und Weiterreichung an die Hertha BSC GmbH & Co. KGaA*“ (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 11*). Als Gesellschafterin der Hertha BSC Infrastruktur GmbH fungiert die Hertha BSC GmbH & Co. KGaA. Die Gesellschaft übt die Tätigkeit einer persönlich haftenden Gesellschafterin für die Hertha BSC Transfer GmbH & Co. KG aus und verfügt über ein Stammkapital in Höhe von aktuell 25.000 Euro (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 11*).

Hertha BSC Lizenz GmbH – Die erst im Dezember 2010 gegründete Gesellschaft hält und verwaltet sämtliche Lizenzen der Marke Hertha BSC. Darüber hinaus erwirbt, hält und verwaltet sie eine Kommanditbeteiligung an der Hertha BSC Rechte GmbH & Co. KG. Das derzeitige Stammkapital der Gesellschaft beträgt 25.000 Euro (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 12*).

Hertha BSC Rechte GmbH & Co. KG – Seit Dezember 2004 hat diese Gesellschaft die „*Verwertung von Rechten jeglicher Art, insbesondere im Zusammenhang mit professionellem Fußball*“ (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 13*) zum Geschäftsgegenstand. Persönlich haftende Gesellschafterin (Komplementärin) der Hertha BSC Rechte GmbH & Co. KG ist die Hertha BSC GmbH & Co. KGaA, während die Hertha BSC Lizenz GmbH als Kommanditistin dieser Gesellschaft nur beschränkt haftet. Die Haftungseinlage beträgt 100.000 Euro. Die Höhe des Stammkapitals beträgt aktuell 25.000 Euro (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 13*).

Hertha BSC Transfer GmbH & Co. KG – Der Gegenstand dieser im Februar 2010 gegründeten Kommanditgesellschaft sind „*der Erwerb, das Halten und Verwalten von Beteiligungen an Transfererlösen von Profifußballspielern sowie der Handel mit diesen Beteiligungen in eigenem Namen, auf eigene Rechnung, nicht für Dritte und unter Ausschluss von Tätigkeiten nach dem Kreditwesengesetz*“ (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c, S. 14*). Als persönlich haftende Gesellschafterin (Komplementärin) der Hertha BSC Transfer GmbH & Co. KG tritt wiederum die Hertha BSC GmbH & Co. KGaA auf, während die Her-

tha BSC Infrastruktur GmbH mit einer Kommanditeinlage von 100 Euro als teilhaftender Gesellschafter (Kommanditist) fungiert. (Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 c*, S. 14).

5.2 Erträge der Vereine (rk)

In diesem Kapitel erfolgt die Betrachtung der Einnahmen-Situation der aus den beiden Vereinen FC Bayern München und Hertha BSC ausgegliederten Kapitalgesellschaften FC Bayern München AG sowie Hertha BSC GmbH & Co. KGaA. Erst durch die Ausgliederung wesentlicher Teile des Geschäftsbetriebes aus dem jeweils eingetragenen Verein kann im wirtschaftspolitischen Sinn die Rede von einer Sportunternehmung, etwa mit dem Ziel der Gewinnmaximierung, sein. Die nachfolgenden Zahlen sollen deshalb vor allem die heutigen Finanzströme der beiden Vereine widerspiegeln.

Die Darstellung sowohl der Umsatzerlöse als auch der Aufwendungen erfolgt für die Hertha BSC GmbH & Co. KGaA ab ihrer Gründung in der Saison 2001/02 bis zur Saison 2009/10. Der Betrachtungszeitraum für die FC Bayern München AG beschränkt sich dagegen auf die Spielzeiten von 2004/05 bis 2009/10. Darüber hinaus konnten von den Verfassern zum Datenmaterial der FC Bayern München AG keine ausreichenden Untergliederungen recherchiert werden, so dass eine gleichartige Abbildung vor allem der verschiedenen Aufwandsposten nicht möglich war. Vielmehr fanden die Verfasser in der Literatur den Hinweis, dass der Fußballclub Bayern München generell keine finanziellen Einzelheiten zu den Erträgen und Aufwendungen öffentlich macht (vgl. *ABSATZWIRTSCHAFT 2008*), es sei denn, so KUPFER, „er [der Club] beabsichtigt eine spezielle Außenwirkung mit wirtschaftlichen Einzelfakten“ (KUPFER 2006, S. 129).¹¹⁰

Im folgenden Kapitel werden allein die Erträge aus dem operativen Kerngeschäft der beiden Kapitalgesellschaften berücksichtigt. Eventuelle außerordentliche Erträge der Sportunternehmungen sind deshalb ausdrücklich nicht Gegenstand der nachfolgenden Betrachtungen.

5.2.1 Einnahmen aus dem Spielbetrieb (cs)

Zu den Einnahmen aus dem Spielbetrieb zählen die direkten Erträge, die im Rahmen aller Heimspiele der Lizenzspielermannschaft, vor allem aus dem Verkauf von Eintrittskarten, erzielt werden.

¹¹⁰ Die Wirtschaftsdaten des FC Bayern München wurden hauptsächlich verschiedenen Presseerklärungen entnommen (Anm. der Verfasser).

Die Gesamtsituation der Bundesliga in der Einnahmen-Kategorie „*Spielertrag*“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Spielertrag gesamt (in Tausend €)	309.750	338.054	363.401	379.285
Anteil am Gesamterlös	21,26 %	21,57 %	21,19 %	21,43 %

Tab. 16: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „*Spielertrag*“ von 2007 bis 2010 (vgl. DFL 2011 a, S. 26)

5.2.1.1 FC Bayern München (cs)

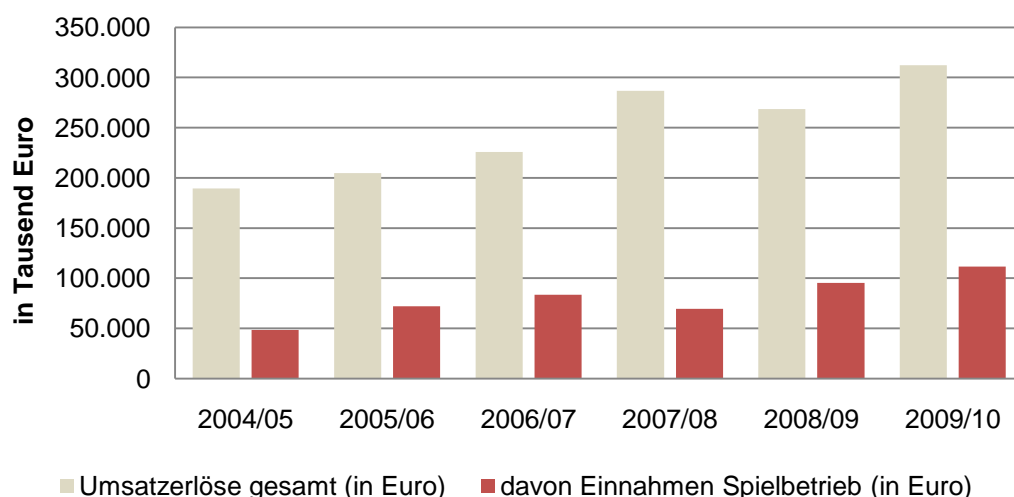


Abb. 38: Entwicklung der Einnahmen aus dem Spielbetrieb der FC Bayern München AG von 2004 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010)

Der Anteil der Einnahmen aus dem Spielbetrieb an den gesamten Umsatzerlösen der FC Bayern München AG beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2009/10 durchschnittlich 32,18 Prozent. Dieser Wert liegt fast elf Prozentpunkte über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010).

5.2.1.2 Hertha BSC (rk)

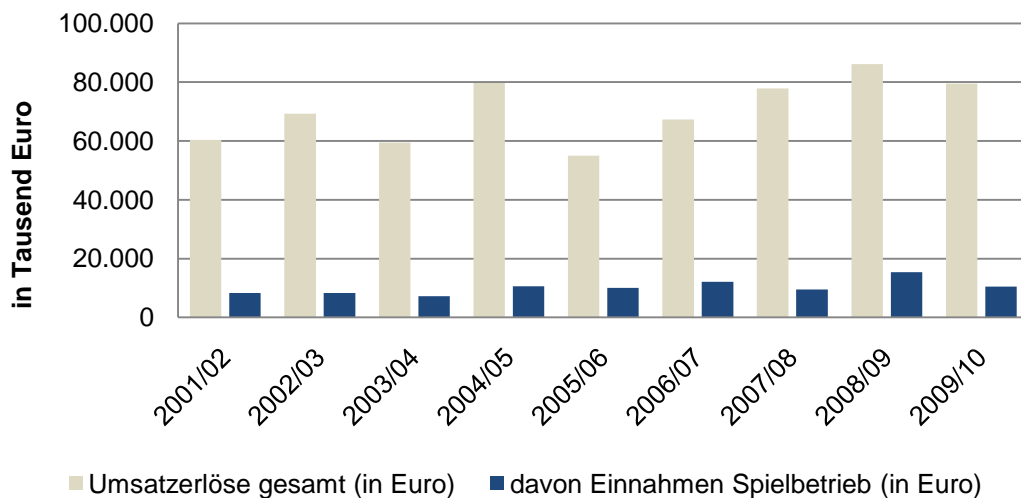


Abb. 39: Entwicklung der Einnahmen aus dem Spielbetrieb der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (eigene Abbildung, Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 b*)

Der Anteil der Einnahmen aus dem Spielbetrieb an den gesamten Umsatzerlösen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 14,55 Prozent. Dieser Wert liegt knapp sieben Prozentpunkte unter dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. *DFL 2011 a*, S. 26 sowie interne Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 b*).

5.2.2 Einnahmen aus Sponsoring und Werbung (rk)

Die Erlöse aus Sponsoring und Werbung stellen mit einem Anteil von durchschnittlich 26,91 Prozent in den vier Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 neben den Erlösen aus der medialen Rechteverwertung die größte Einnahmequelle von Vereinen der Fußball-Bundesliga dar (vgl. *DFL 2011 a*, S. 26). Unter die Kategorie „Sponsoring-Einnahmen“ fallen beispielsweise die Erlöse aus dem Trikotsponsoring, dem Ausrüstersponsoring (siehe Kapitel 2.3.3 „Der Markt für Sponsoring und Werbung“) sowie aus Verträgen mit verschiedenen Co-Sponsoren, die auch als Exklusiv-Partner bezeichnet werden (vgl. *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2009*). Eine Übersicht über die aktuellen Partner des FC Bayern München und die von Hertha BSC, im Segment des Sponsorings, bieten die in ANHANG B-1 abgebildeten Sponsoren-Pyramiden.

Hinzu kommen die Einnahmen aus verschiedenen werblichen Möglichkeiten, wie etwa die Stadion- und Bandenwerbung, die klassische Werbung, Werbung im Bereich der Neuen Medien oder auch Sonderwerbeformen (siehe Kapitel 2.3.3 „Der Markt für Sponsoring und Werbung“ und vgl. *HERTHA-VIP 2011*).

Die Gesamtsituation der Bundesliga in dieser Einnahmen-Kategorie, die unter dem Begriff „Werbung“ zusammengefasst ist, stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Werbung gesamt (in Tausend €)	357.220	402.642	488.770	511.886
Anteil am Gesamterlös	24,52 %	25,70 %	28,50 %	28,92 %

Tab. 17: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Werbung“ von 2007 bis 2010 (vgl. DFL 2011 a, S. 26)

5.2.2.1 FC Bayern München (cs)

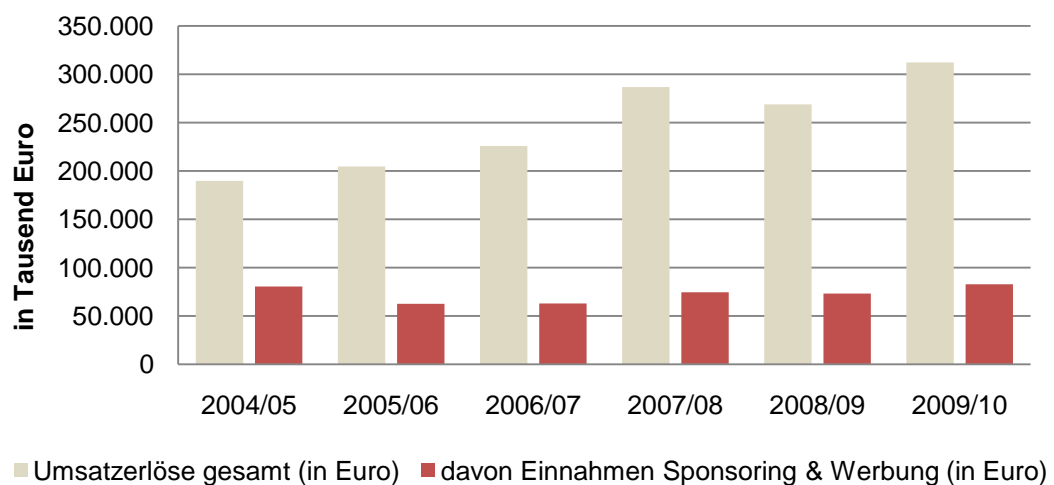


Abb. 40: Entwicklung der Einnahmen aus Sponsoring und Werbung der FC Bayern München AG von 2004 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010)

Der Anteil der Einnahmen aus Sponsoring und Werbung an den gesamten Umsatzerlösen der FC Bayern München AG beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2009/10 durchschnittlich 30,04 Prozent. Dieser Wert liegt fast zwei Prozentpunkte über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010).

5.2.2.2 Hertha BSC (rk)

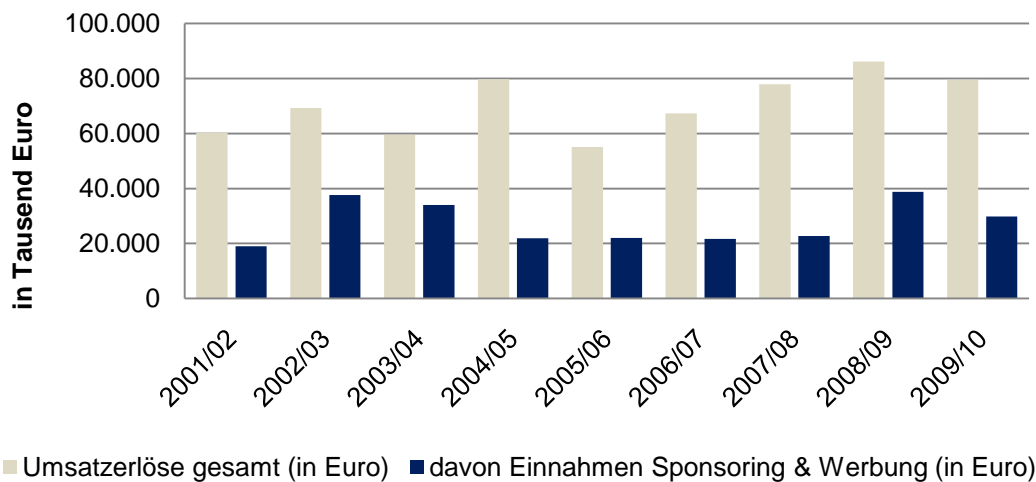


Abb. 41: Entwicklung der Einnahmen aus Sponsoring und Werbung der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (*eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*)

Der Anteil der Einnahmen aus Sponsoring und Werbung an den gesamten Umsatzerlösen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 39,39 Prozent. Dieser Wert liegt gut zehn Prozentpunkte über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (*vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*).

5.2.3 Einnahmen aus der medialen Rechteverwertung (cs)

Durch den Verkauf von Übertragungsrechten und die gemeinschaftliche Vermarktung der Bundesliga im Rahmen einer Zentralvermarktung unter der Regie des Veranstalters, der DFL Deutschen Fußball Liga GmbH, hat sich in den vergangenen 46 Jahren eine weitere wichtige Einnahmequelle für Profi-Fußballvereine entwickelt (*siehe Kapitel 2.3.2 „Der Markt für mediale Rechteverwertung“ und vgl. LANER/ NELLES 2007, S. 128*). Mit einem Anteil von durchschnittlich 30,09 Prozent avancieren die hieraus erzielten Erlöse im Gesamtmaßstab der Bundesliga zur größten Einnahmequelle innerhalb der vier Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 (*vgl. DFL 2011 a, S. 26*).

Unter dieser Einnahmen-Kategorie wird die mediale Gesamtvermarktung von Bundesligavereinen im In- und Ausland zusammengefaßt.

Die Gesamtsituation der Bundesliga in der Kategorie „*Mediale Verwertung*“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Mediale Verwertung gesamt (in Tausend €)	480.045	475.775	488.538	505.355
Anteil am Gesamterlös	32,95 %	30,36 %	28,48 %	28,55 %

Tab. 18: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Mediale Verwertung“ von 2007 bis 2010 (vgl. DFL 2011 a, S. 26)

5.2.3.1 FC Bayern München (cs)

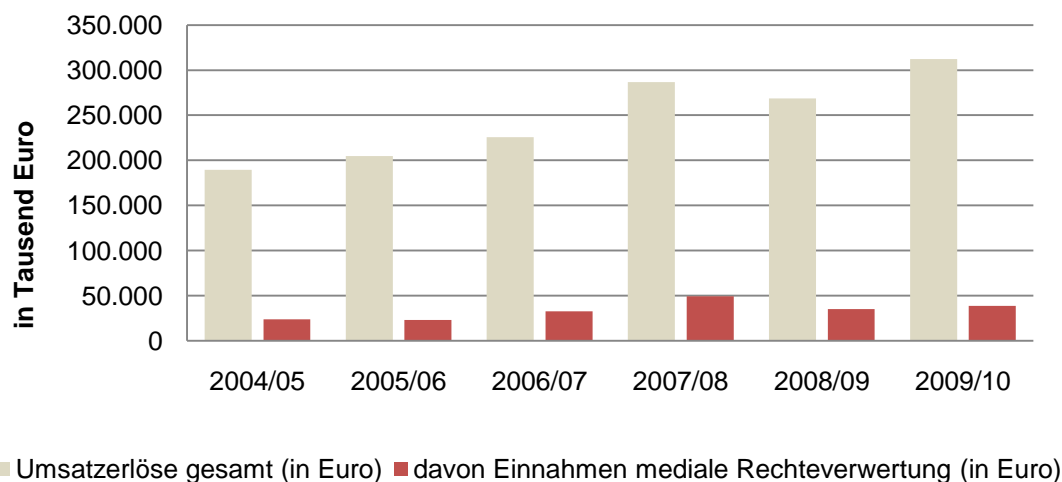


Abb. 42: Entwicklung der Einnahmen aus dem Merchandising der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010)

Der Anteil der Einnahmen aus der medialen Rechteverwertung an den gesamten Umsatzerlösen der FC Bayern München AG beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2009/10 durchschnittlich 13,46 Prozent. Dieser Wert liegt mehr als fünfzehn Prozentpunkte unter dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010).¹¹¹

¹¹¹ Die Einnahmen aus der inländischen Zentralvermarktung der Bundesliga durch die DFL gestalten sich wie folgt: Saison 2005/06: 16,5 Mio. €, Saison 2006/07: 26,3 Mio. €, Saison 2007/08: 29,1 Mio. €, Saison 2008/09: 28,3 Mio. €, Saison 2009/10: 28,6 Mio. € (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010).

5.2.3.2 Hertha BSC (rk)

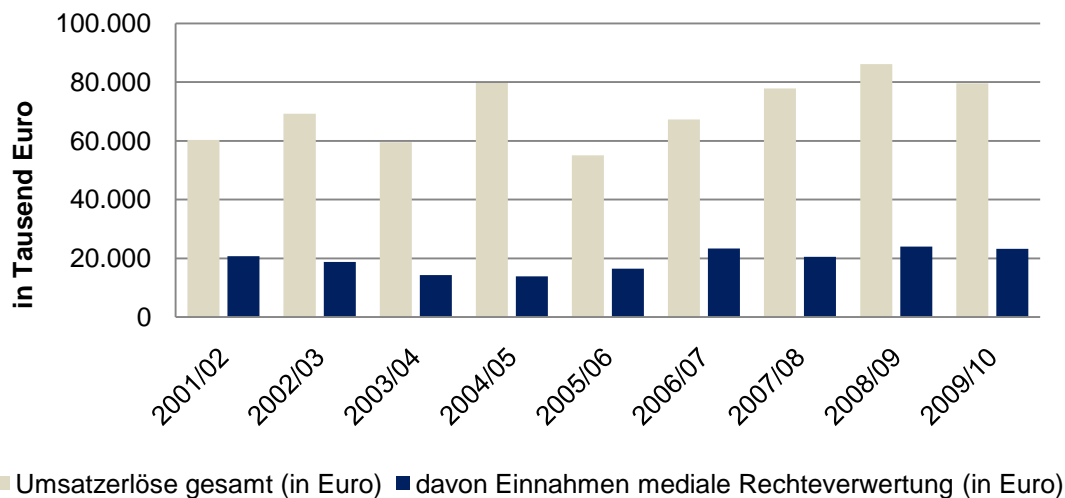


Abb. 43: Entwicklung der Einnahmen aus der medialen Rechteverwertung der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (*eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*)

Der Anteil der Einnahmen aus der medialen Rechteverwertung an den gesamten Umsatzerlösen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 27,88 Prozent. Dieser Wert liegt knapp einen Prozentpunkt über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (*vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*).

5.2.4 Transfereinnahmen (rk)

Durch den Verkauf von hauptamtlich innerhalb der Kapitalgesellschaft beschäftigtem Personal vor dem jeweiligen Vertragsende, insbesondere von Fußballspielern, können die Fußballvereine bzw. deren ausgegliederten Kapitalgesellschaften weitere relevante Einnahmen erzielen. Diese Erträge sind insbesondere für sogenannte Ausbildungsvereine von elementarer Bedeutung (*vgl. KELLER 2008, S. 286 ff*). Darüber hinaus werden auch die Einnahmen aus Leihgeschäften¹¹² unter den Transfererträgen verbucht.

¹¹² Im Rahmen von Leihgeschäften werden Fußballspieler für vertraglich vereinbarte Zeiträume an andere Vereine ausgeliehen. In der Regel werden durch die aufnehmenden Vereine als Gegenleistung vergleichsweise geringe Leihgebühren bezahlt (Anm. d. Verfasser).

Die Gesamtsituation der Bundesliga in der Einnahmen-Kategorie „*Transfer*“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Transfer gesamt (in Tausend €)	77.463	128.993	140.305	106.354
Anteil am Gesamterlös	5,32 %	8,23 %	8,18 %	6,01 %

Tab. 19: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Transfer“ von 2007 bis 2010 (vgl. DFL 2011 a, S. 26)

5.2.4.1 FC Bayern München (cs)

Den vorhandenen Quellen des FC Bayern München war eine explizite Auflistung der Transfereinnahmen nicht zu entnehmen. Diese Erträge sind in der Kategorie „*Sonstige Einnahmen*“ des FC Bayern München enthalten (siehe Kapitel 5.2.6.1: „Sonstige Einnahmen – FC Bayern München“) und können deshalb an dieser Stelle nicht dargestellt werden.

5.2.4.2 Hertha BSC (rk)

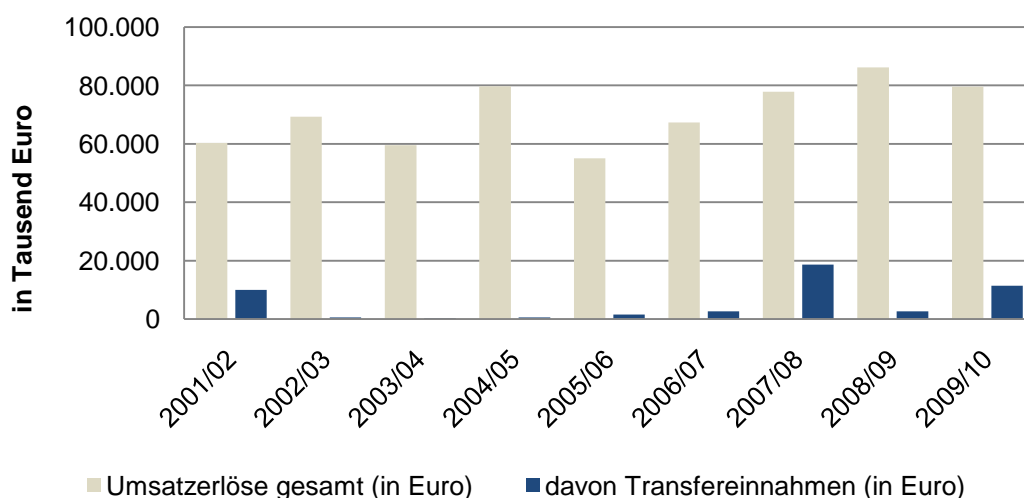


Abb. 44: Entwicklung der Transfereinnahmen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b)

Der Anteil der Transfereinnahmen an den gesamten Umsatzerlösen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 7,4 Prozent. Dieser Wert liegt gut einen Prozentpunkt über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b).

5.2.5 Einnahmen aus dem Merchandising (cs)

Als eine weitere Ertragsquelle stellt sich der Verkauf von Merchandise-Artikeln dar. Dabei handelt es sich um unterschiedliche Konsumgüter, die mit den Markenzeichen (Logo, Vereinsfarben, Vereinsname und Vereinssymbol) des jeweiligen Bundesligavereins versehen bzw. gestaltet sind und allgemein als Fanartikel bezeichnet werden. Unter diese Ertragsquelle fallen auch die Erlöse aus dem Licensing, bei dem die Benutzungsrechte an den verschiedenen Markenzeichen gegen Lizenzgebühren an Dritte veräußert werden (siehe Kapitel 2.3.4 „Der Markt für Fanartikel“).

Die Gesamtsituation der Bundesliga in der Einnahmen-Kategorie „*Merchandising*“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Merchandising gesamt (in Tausend €)	65.654	69.164	69.910	73.857
Anteil am Gesamterlös	4,51 %	4,41 %	4,08 %	4,17 %

Tab. 20: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „*Merchandising*“ von 2007 bis 2010 (vgl. DFL 2011 a, S. 26)

5.2.5.1 FC Bayern München (cs)

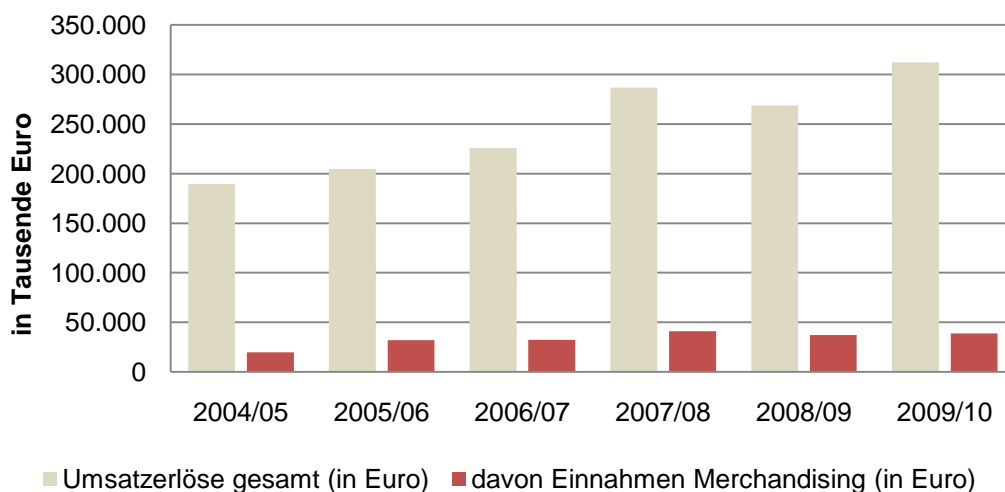


Abb. 45: Entwicklung der Einnahmen aus dem Merchandising der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2005, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010)

Der Anteil der Einnahmen aus dem Merchandising an den gesamten Umsatzerlösen der FC Bayern München AG beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2009/10 durchschnittlich 13,51 Prozent. Dieser Wert liegt mehr als neun Prozentpunkte über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010).

5.2.5.2 Hertha BSC (rk)

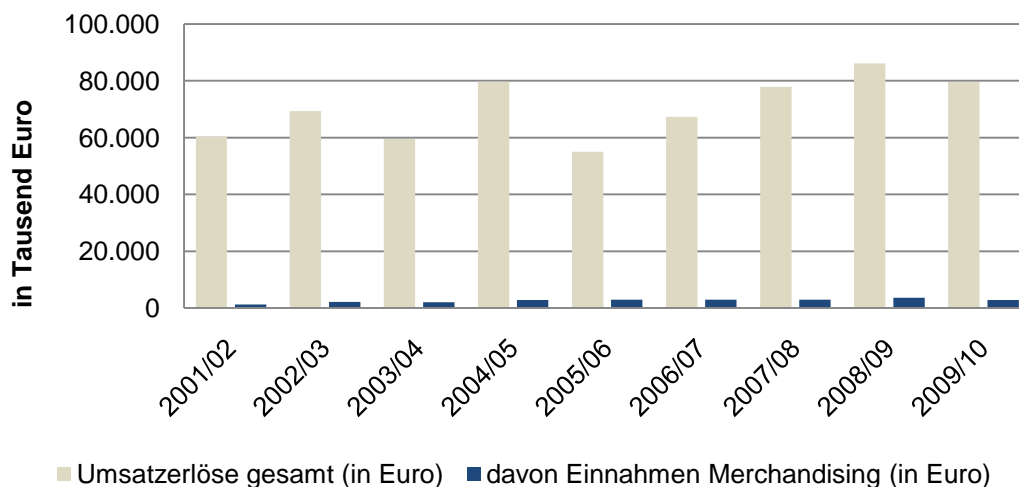


Abb. 46: Entwicklung der Einnahmen aus dem Merchandising der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (eigene Abbildung, Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 b*)

Der Anteil der Einnahmen aus dem Merchandising an den gesamten Umsatzerlösen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 3,7 Prozent. Dieser Wert liegt knapp einen halben Prozentpunkt unter dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. *DFL 2011 a*, S. 26 sowie interne Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 b*).

5.2.6 Sonstige Einnahmen (rk)

Unter den sonstigen Einnahmen werden in dieser Betrachtung die Sonstigen betrieblichen Erträge (kurz: SbE) sowie die Zinserträge der beiden Kapitalgesellschaften berücksichtigt. In der Kategorie „Sonstige betriebliche Erträge“ sind die Erlöse aus dem DFB-Grundlagenvertrag,¹¹³ aus dem Geschäftsbetrieb der übrigen ausgegliederten Bereiche (z.B. der Amateur- und der A-Jugend-Fußball bei Hertha BSC) sowie sonstige Erlöse zusammengefasst.

Mit Verweis auf die Ausführungen in Kapitel 5.2.4.1 „Transfereinnahmen – FC Bayern München“ sind in der Darstellung „Sonstigen Einnahmen“ des FC Bayern München zusätzlich die Transfereinnahmen enthalten.

¹¹³ Diese Erlöse generieren sich entsprechend § 5, Abs. 4 des DFB-Grundlagenvertrages aus der Zahlung von Abstellungsentschädigungen für A-Nationalspieler zu den jeweiligen Länderspielen des DFB sowie aus der Beteiligung des wirtschaftlichen Überschusses des DFB im Rahmen von UEFA- und FIFA-Endturnieren, gemäß § 5, Abs. 5 dieses Vertrages (vgl. *DFB 2011 b*).

Die Gesamtsituation der Bundesliga in der Einnahmen-Kategorie „Sonstiges“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Sonstiges gesamt (in Tausend €)	166.652	152.303	164.241	193.442
Anteil am Gesamterlös	11,44 %	9,72 %	9,58 %	10,93 %

Tab. 21: Entwicklung der Bundesliga-Gesamterlöse in der Kategorie „Sonstiges“ von 2007 bis 2010 (vgl. DFL 2011 a, S. 26)

5.2.6.1 FC Bayern München (cs)

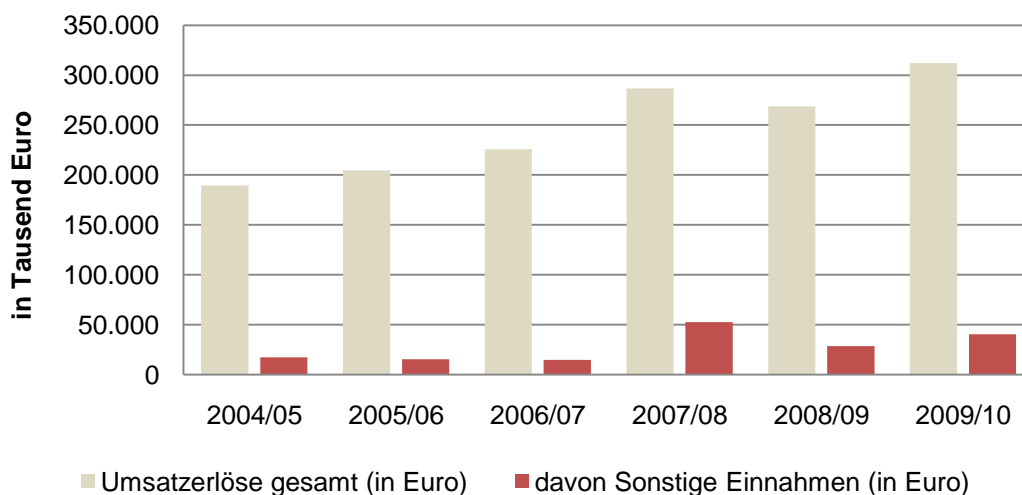


Abb. 47: Entwicklung der Sonstigen Einnahmen der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010)

Der Anteil der Sonstigen Einnahmen (einschließlich der Transfereinnahmen¹¹⁴) an den gesamten Umsatzerlösen der FC Bayern München AG beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2009/10 durchschnittlich 10,8 Prozent. Dieser Wert liegt mehr als sechs Prozentpunkte unter dem Bundesliga-Gesamtwert¹¹⁵ der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010).

¹¹⁴ Lediglich die Transfereinnahmen aus den folgenden Spielzeiten lassen konkret darstellen: Saison 2007/08: 33,1 Mio. Euro, Saison 2008/09: 14,3 Mio. Euro, Saison 2009/10: 27,2 Mio. Euro (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2008, 2009, 2010).

¹¹⁵ Der in diesem Fall als Bezugsgröße herangezogene Bundesliga-Gesamtwert (16,94 Prozent) setzt sich aus den Bundesliga-Durchschnittswerten der Transfereinnahmen (6,01 Prozent) sowie der Sonstigen Einnahmen (10,93 Prozent) zusammen (Anm. des Verfassers).

5.2.6.2 Hertha BSC (rk)

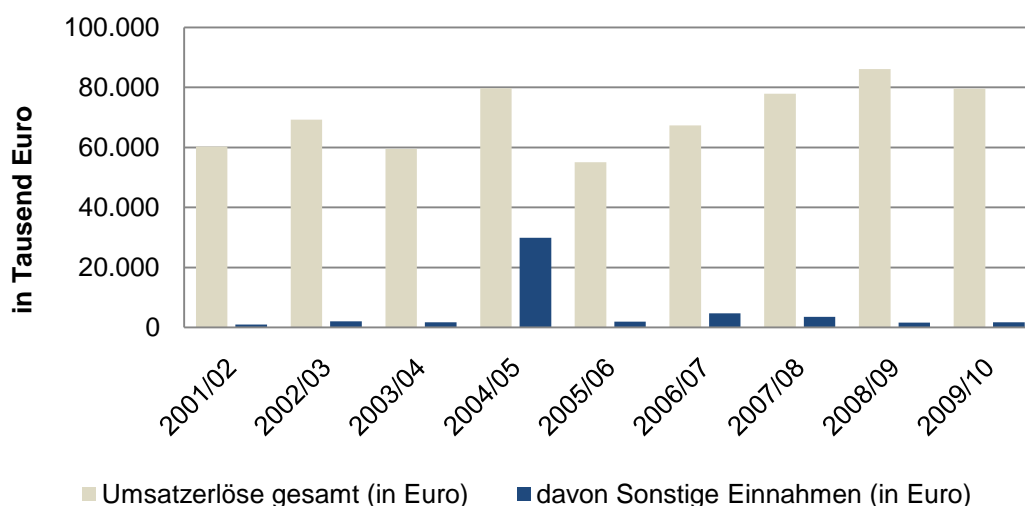


Abb. 48: Entwicklung der Sonstigen Einnahmen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (*eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*)

Der Anteil der Sonstigen Einnahmen an den gesamten Umsatzerlösen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 7,09 Prozent. Dieser Wert liegt knapp vier Prozentpunkte unter dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (*vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*). Ergänzend muss jedoch angemerkt werden, dass sich der Anteil bei Nichtberücksichtigung des signifikant abweichenden Wertes in der Saison 2004/05¹¹⁶ auf 3,29 Prozent verringern würde. Dieser Wert läge hingegen knapp acht Prozentpunkte unter dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (*vgl. DFL 2011 a, S. 26 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*).

5.3 Aufwendungen der Vereine (cs)

Nach der Betrachtung der Einnahmesituation der aus den beiden Vereinen FC Bayern München und Hertha BSC ausgegliederten Kapitalgesellschaften im vorangegangenen Kapitel soll an dieser Stelle nun der Blick auf die Ausgabensituation gerichtet werden. Analog zu Kapitel 5.2 „Erträge der Vereine“ erfolgt die Darstellung der Aufwendungen der FC Bayern München AG ab der Saison 2004/05 und für die Hertha BSC GmbH & Co. KGaA ab der Saison 2001/02 bis jeweils zur Saison 2009/10.

¹¹⁶ Der in der Saison 2004/05 unter „Sonstige Erlöse“ verbuchte Betrag über 28,73 Mio. Euro (*Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*) geht auf einen „Bilanztrick“ der damaligen Geschäftsführer der Hertha BSC KG mbH aA, Dieter Hoeneß und Ingo Schiller zurück: „[...] Weil dem Verein zum 31.12.2004 durch die Deutsche Fußball-Liga (DFL) der Lizenzentzug drohte, gliederte Dieter Hoeneß Ende 2004 die VIP-Sitze und Logen in die Hertha BSC Rechte GmbH & Co. KG aus und verbuchte die zukünftig erwarteten Einnahmen als Sacheinlage. [...]“ (*FOCUS-MONEY ONLINE 2006*).

Mit Verweis auf die einleitenden Ausführungen in Kapitel 5.2. „Erträge der Vereine“ stellt der Verfasser nochmals klar, dass eine gleichartige Abbildung der Aufwandsposten auf Grund der schwierigen Rechercituation zum FC Bayern München nicht möglich war.

Berücksichtigt werden allein die Aufwendungen aus dem operativen Kerngeschäft der beiden Kapitalgesellschaften. Eventuelle außerordentliche Aufwendungen der beiden Sportunternehmen sind deshalb ausdrücklich nicht Gegenstand der nachfolgenden Betrachtung.

5.3.1 Personalaufwendungen (cs)

Betrachtet man die aktuelle Gehaltsentwicklung der heutigen Profi-Fußballer (siehe Kapitel 3.5 „Die zunehmende Professionalisierung“), wird schnell klar, dass die Aufwendungen für das Personal den signifikant größten Kostenfaktor der Bundesligavereine bzw. deren Kapitalgesellschaften bilden. Neben den Spielergehältern sind darin auch Gehalts- und Vergütungszahlungen für das gesamte Funktionsteam der Vereine (z.B. Trainerstab, Betreuerstab und medizinisches Personal), für die Geschäftsführer der Kapitalgesellschaft,¹¹⁷ für alle hauptamtlichen Mitarbeiter der ausgegliederten Bereiche sowie für Auszubildende und Praktikanten enthalten.

Die Gesamtsituation der Bundesliga in der Ausgaben-Kategorie „*Personal gesamt*“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Personal gesamt (in Tausend €)	588.547	689.457	765.332	845.035
Anteil am Gesamtaufwand	43,67 %	45,04 %	45,44 %	45,73 %

Tab. 22: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Personal gesamt“ von 2007 bis 2010 (vgl. DFL 2011 a, S. 27)

Die Vereine der 1. Bundesliga beschäftigten in der Saison 2009/10 ohne Berücksichtigung der Mitarbeiter in Tochtergesellschaften und den indirekten Beschäftigten (z.B. Catering, Sanitäts- und Ordnungsdienst) insgesamt 6.438 Angestellte (vgl. DFL 2011 a, S. 20).

¹¹⁷ Die Verfasser gehen davon aus, dass neben den Gehältern der Spitzenfußballer der beiden Kapitalgesellschaften sicherlich auch die Bezüge der Geschäftsführer im Rahmen der Personalkosten von erheblicher Bedeutung sind. Diese konnten in der allgemein zugänglichen Literatur nicht ermittelt werden, da gemäß § 286 Abs. 4 HGB die Angaben über die Gesamtbezüge der Geschäftsführer von Kapitalgesellschaften, die nicht börsennotiert sind, unterbleiben darf (vgl. ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2009 sowie HANDELSGESETZBUCH 2011).

5.3.1.1 FC Bayern München (cs)

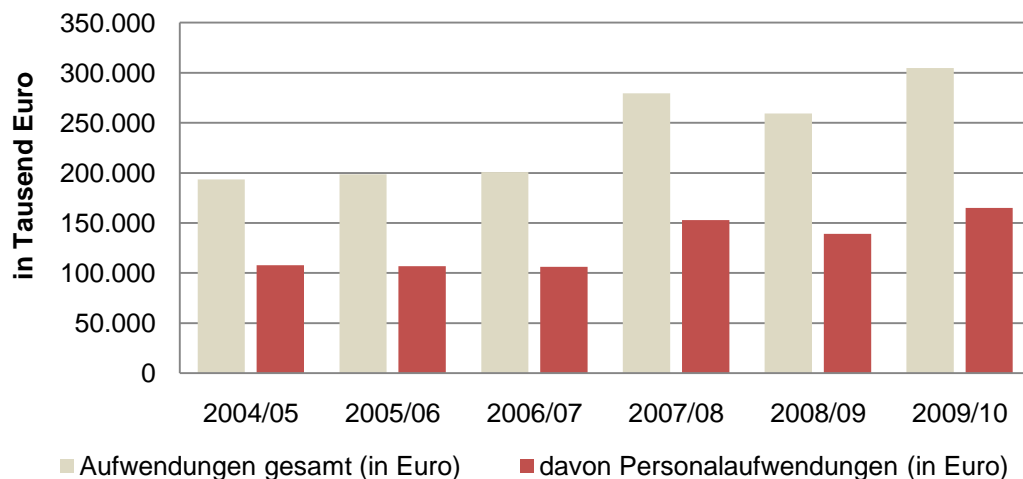


Abb. 49: Entwicklung der Personalaufwendungen der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2007, 2008 b, 2009 und 2010 sowie ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007)

Der Anteil der Personalaufwendungen an den Gesamtaufwendungen der FC Bayern München AG beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2009/10 durchschnittlich 51,14 Prozent. Dieser Wert liegt mehr als zehn Prozentpunkte über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2007, 2008 b, 2009 und 2010 sowie ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007).

Die FC Bayern München AG beschäftigte in der Saison 2009/10 insgesamt 476 Mitarbeiter (vgl. ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2011).

5.3.1.2 Hertha BSC (rk)

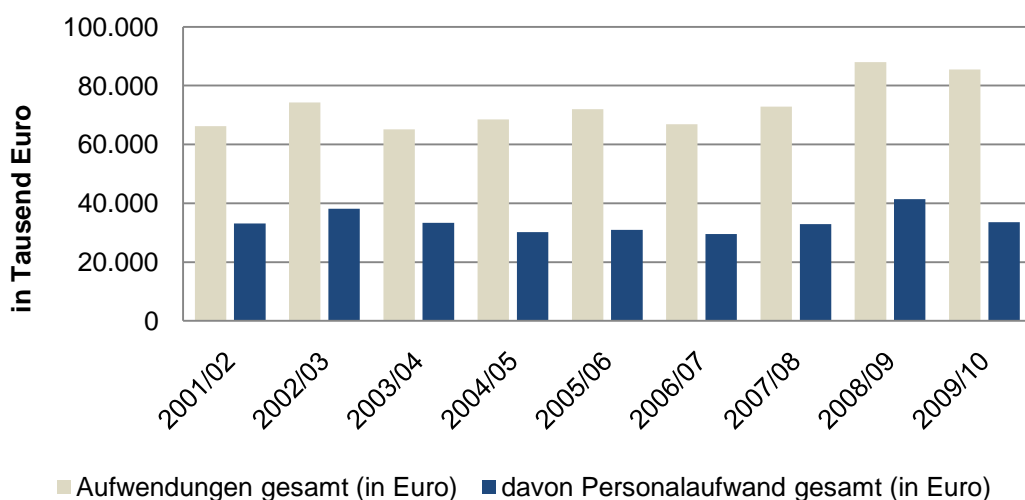


Abb. 50: Entwicklung der Personalaufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b)

Der Anteil der Personalaufwendungen an den Gesamtaufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 46,14 Prozent. Dieser Wert liegt knapp einen halben Prozentpunkt über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 27 sowie interne Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 b*).

Die Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beschäftigte in der Saison 2009/10 insgesamt 229 Mitarbeiter. Zudem waren „in erheblichem Umfang Kurzzeitbeschäftigte (Ordner und Kassendienst)“ angestellt (*ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2011*).

5.3.2 Transferaufwendungen (rk)

Die Erhaltung und Steigerung der Konkurrenzfähigkeit im sportlichen Wettbewerb der Bundesliga macht es erforderlich, dass die Vereine im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten von Zeit zu Zeit in neues Personal, vor allem in leistungstärkere Fußballspieler, investieren müssen. Sofern sich ein Fußballspieler in einem noch gültigen Vertragsverhältnis befindet, muss eine Ablösegebühr¹¹⁸ an den abgebenden Verein entrichtet werden. Darüber hinaus werden in der Regel auch für temporäre Leihgeschäfte entsprechende Gegenleistungen in Form finanzieller Entschädigungen (Leihgebühren) erbracht. All diese Ausgaben fallen unter die Rubrik der Transferaufwendungen.

Die Gesamtsituation der Bundesliga in dieser Ausgaben-Kategorie „*Transfer*“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Transfer gesamt (in Tausend €)	164.480	192.359	250.717	283.258
Anteil am Gesamtaufwand	12,20 %	12,57 %	14,89 %	15,33 %

Tab. 23: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Transfer“ von 2007 bis 2010 (vgl. DFL 2011 a, S. 27)

5.3.2.1 FC Bayern München (cs)

Wie schon auf der Ertragsseite dargestellt, konnte der Verfasser auch zu den Transferaufwendungen keine validen Daten und Werte eruieren. Aus diesem Grund kann an dieser Stelle keine Entwicklung der Transferaufwendungen abgebildet werden.

¹¹⁸ Die Höhe der Ablösegebühr bzw. –summe orientiert sich vor allem an der Nachfrage nach diesem Spieler, nach dessen aktuellem Marktwert und der Länge der Restlaufzeit des Spielervertrages (Anm. d. Verfasser).

5.3.2.2 Hertha BSC (rk)

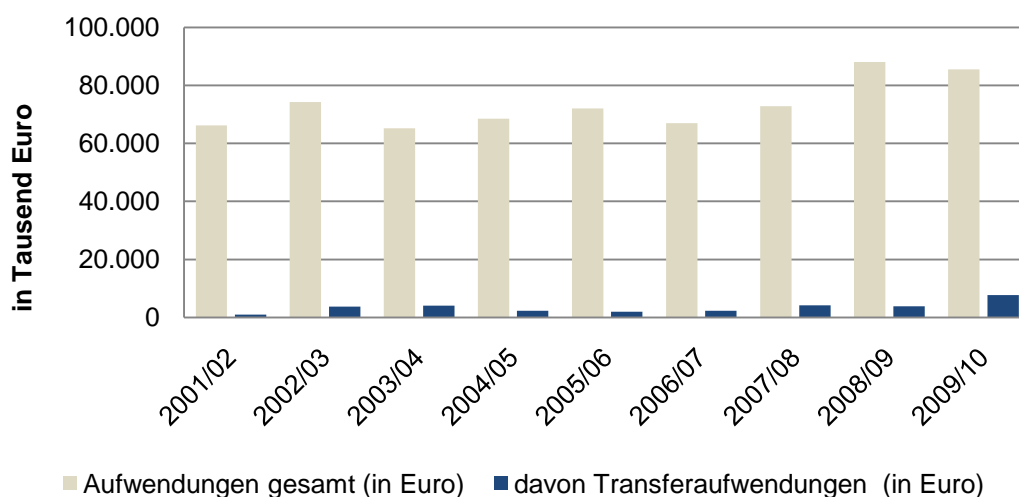


Abb. 51: Entwicklung der Transferaufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b)

Der Anteil der Transferaufwendungen an den Gesamtaufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 4,59 Prozent. Dieser Wert liegt knapp elf Prozentpunkte unter dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 27 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b).

5.3.3 Aufwendungen für den Spielbetrieb (cs)

Die Aufwendungen für den Spielbetrieb umfassen alle Ausgaben, die zur Gewährleistung und Durchführung des Trainings- und Wettkampfbetriebes der Lizenzspielermannschaft notwendig sind. Dies betrifft sowohl die Heim- als auch die Auswärtsspiele der jeweiligen Profi-Mannschaft und schließt zudem den Trainingsbetrieb ein. Zu den wichtigsten Aufwendungen gehören unter anderem: Entrichtung der Stadionmiete; Bereitstellung von Sicherheits-, Service- und Kassenpersonal während der Heimspieltage; An- und Abreise- sowie Beherbergungskosten für die Lizenzspielermannschaft im Rahmen von Auswärtsspielen und Trainingslagern, einschließlich des Trainer- und Betreuerstabes sowie Instandhaltung, Pflege und Ausbau der Trainings- und Wettkampfanlagen.

Die Gesamtsituation der Bundesliga in der Ausgaben-Kategorie „Spielbetrieb“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Spielbetrieb gesamt	217.510	241.670	263.588	284.253
(in Tausend €)				
Anteil am Gesamtaufwand	16,14 %	15,79 %	15,65 %	15,38 %

Tab. 24: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Spielbetrieb“ von 2007 bis 2010 (vgl. DFL 2011 a, S. 27)

5.3.3.1 FC Bayern München (cs)

In der nachfolgenden Abbildung werden die sonstigen betrieblichen Aufwendungen (kurz: sbA) der FC Bayern München AG dargestellt. Als solche Aufwendungen werden alle Aufwendungen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten, die also der Erfüllung des Unternehmenszwecks dienen, verstanden (vgl. *GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2011*). Aus diesem Grund werden die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der FC Bayern München AG unter der Kategorie „Spielbetrieb“, die als das gewöhnliche Geschäftsfeld des Profi-Fußballs zu verstehen ist, aufgeführt.

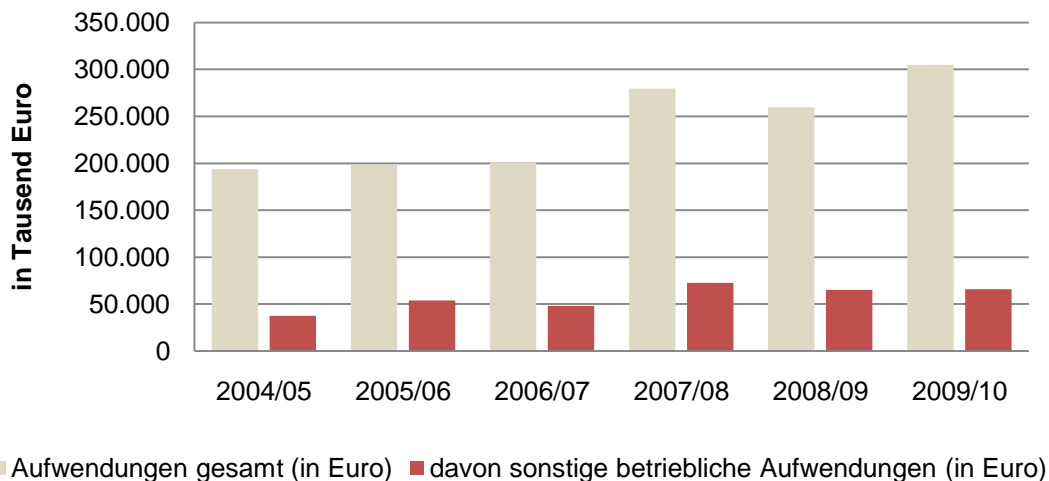


Abb. 52: Entwicklung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN 2007, 2008 b, 2009 und 2010* sowie *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007*)

Der Anteil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen an den Gesamtaufwendungen der FC Bayern München AG beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2009/10 durchschnittlich 23,84 Prozent (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN 2007, 2008 b, 2009 und 2010* sowie *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007*). Eine vergleichende Einordnung des Anteilswertes in den Maßstab der Bundesliga ist auf Grund der unterschiedlichen Bezugsgrößen irrelevant und entfällt deshalb.

5.3.3.2 Hertha BSC (rk)

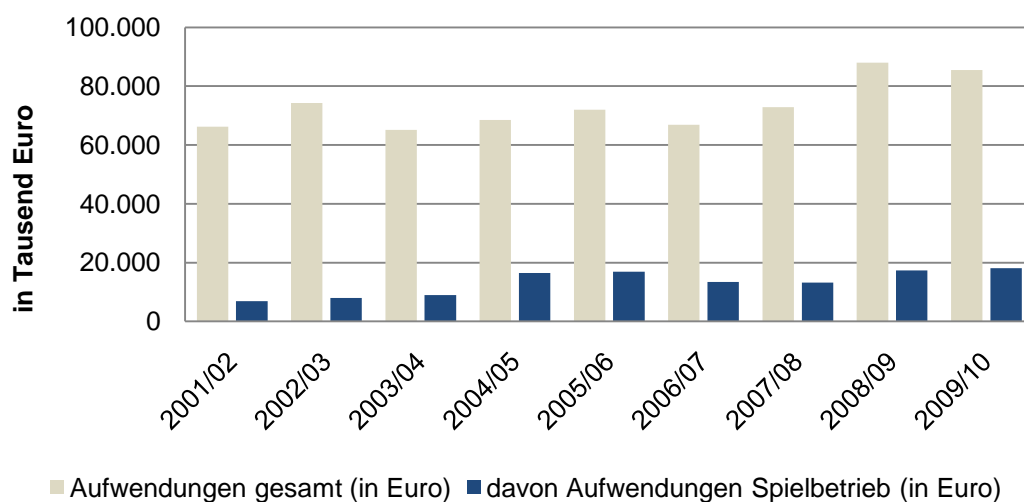


Abb. 53: Entwicklung der Aufwendungen für den Spielbetrieb der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (*eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*)

Der Anteil der Aufwendungen für den Spielbetrieb an den Gesamtaufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 17,94 Prozent. Dieser Wert liegt knapp drei Prozentpunkte über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (*vgl. DFL 2011 a, S. 27 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*).

5.3.4 Aufwendungen für Amateure, Jugend und Leistungszentrum (rk)

In dieser Ausgabenkategorie werden die Ausgaben verbucht, die für die Realisierung und Aufrechterhaltung des Trainings- und Wettkampfbetriebes der übrigen, aus dem Stammverein ausgegliederten Abteilungen (z.B. Jugend- und Amateurfußball) notwendig sind. Diese Kosten schließen nach Auffassung der Verfasser auch die Aufwendungen für die Unterhaltung der Nachwuchs-Leistungszentren sowie die Verwaltungskosten für den Amateur- und Nachwuchsbereich ein.

Die Gesamtsituation der Bundesliga in der Ausgaben-Kategorie „Jugend/ Amateure/ Leistungszentrum“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Jugend/ Amateure/ Leistungszentren gesamt (in Tausend €)	43.958	48.953	55.012	66.183
Anteil am Gesamtaufwand	3,26 %	3,20 %	3,27 %	3,58 %

Tab. 25: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Jugend/ Amateure/ Leistungszentren“ von 2007 bis 2010 (*vgl. DFL 2011 a, S. 27*)

5.3.4.1 FC Bayern München (cs)

Zu dieser Position konnte der Verfasser wiederum keine relevanten Daten und Werte eruieren. Es ist jedoch anzumerken, dass die Aufwendungen für Amateure, Jugend und Leistungszentren nach dem Lizenzierungsverfahren der DFL unter der Position „sonstige betriebliche Aufwendungen“ geführt werden (vgl. DFL 2010 b, S. 56). Deshalb sind diese speziellen Aufwendungen in der Aufstellung „Sonstige betriebliche Aufwendung“ (siehe Kapitel 5.3.3.1 „Aufwendungen für den Spielbetrieb – FC Bayern München“) enthalten.

5.3.4.2 Hertha BSC (rk)

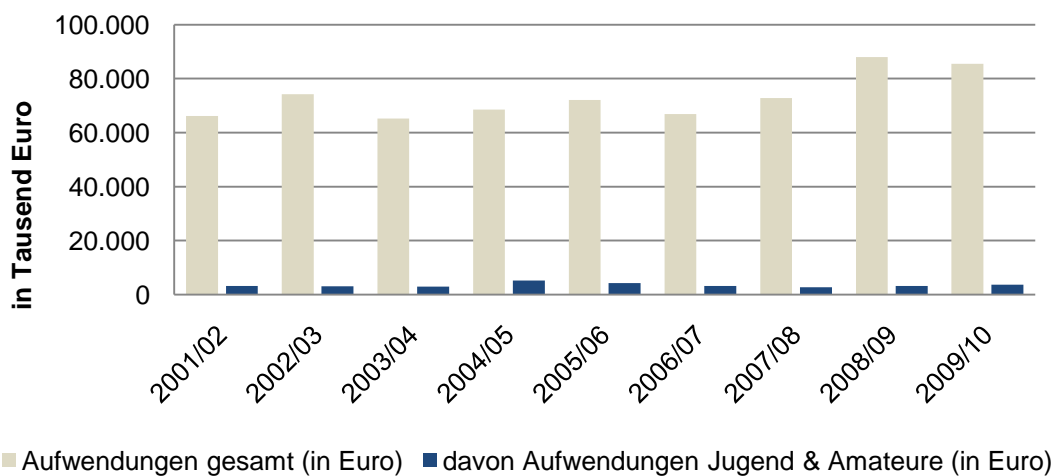


Abb. 54: Entwicklung der Aufwendungen für Jugend und Amateure der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b)

Der Anteil der Aufwendungen für Jugend und Amateure an den Gesamtaufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 4,8 Prozent. Dieser Wert liegt gut einen Prozentpunkt über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 27 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b).

5.3.5 Sonstige Aufwendungen (rk)

Alle weiteren, in der bisherigen Betrachtung unberücksichtigten Aufwendungen, die unmittelbar im Zusammenhang mit dem operativen Kerngeschäft der beiden Kapitalgesellschaften stehen, sind in dieser abschließenden Ausgaben-Kategorie zusammengefasst. Es handelt sich dabei um folgende weitere Aufwendungsposten:

- Materialaufwendungen (z.B. Strom- und Wasserbereitstellung für den Betrieb der Trainings- und Wettkampfanlagen, Büro- und Geschäftsausstattung)
- Aufwendungen für Werbung (z.B. Ausgaben für Image- und Werbekampagnen)

- Aufwendungen für Medienberichterstattung (z.B. Ausstattung und Durchführung von Pressekonferenzen, Bereitstellung der Infrastruktur für Live-Übertragungen)
- Handelsaufwendungen (z.B. Herstellungskosten für Fanartikel)
- Abschreibungen, Zinsaufwendungen und Steuern (z.B. Abschreibungen auf Spielerwerte oder Sachanlagen, Zinsaufwendungen auf Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten) (vgl. *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2009* sowie interne Quelle: *HERTHA BSC INTERN 2011 b*).

Die Gesamtsituation der Bundesliga in der Ausgaben-Kategorie „Sonstiges“ stellte sich in den vergangenen Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10 vergleichsweise wie folgt dar:

Saison	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Sonstiges gesamt (in Tausend	333.379	358.396	349.564	369.313
Anteil am Gesamtaufwand	24,73 %	23,41 %	20,76 %	19,98 %

Tab. 26: Entwicklung der Bundesliga-Gesamtaufwendungen in der Kategorie „Sonstiges“ von 2007 bis 2010 (vgl. *DFL 2011 a*, S. 27)

5.3.5.1 FC Bayern München (cs)

In den folgenden beiden Abbildungen 55 und 56 werden für die FC Bayern München AG sowohl der „Materialaufwand“ als auch die „Abschreibungen“ als Bestandteile der Kategorie „Sonstiges“ dargestellt.

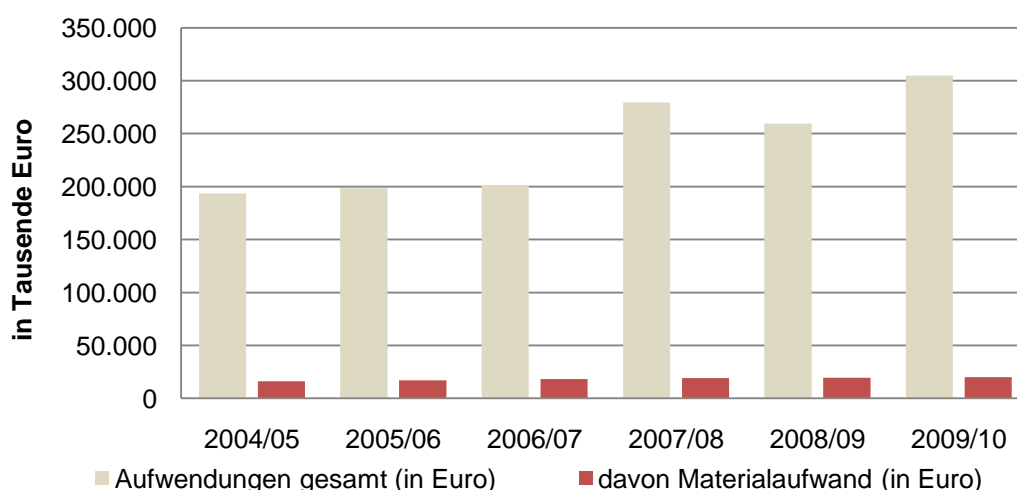


Abb. 55: Entwicklung des Materialaufwandes der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN 2007, 2008 b, 2009 und 2010* sowie *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007*)

Der Anteil des Materialaufwandes an den Gesamtaufwendungen der FC Bayern München AG beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2009/10 durchschnittlich 7,83 Prozent (vgl. *FC BAYERN MÜNCHEN 2007, 2008 b, 2009 und 2010* sowie *ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007*).

Eine vergleichende Einordnung des Anteilswertes in den Maßstab der Bundesliga ist auf Grund der unterschiedlichen Bezugsgrößen irrelevant und entfällt deshalb.

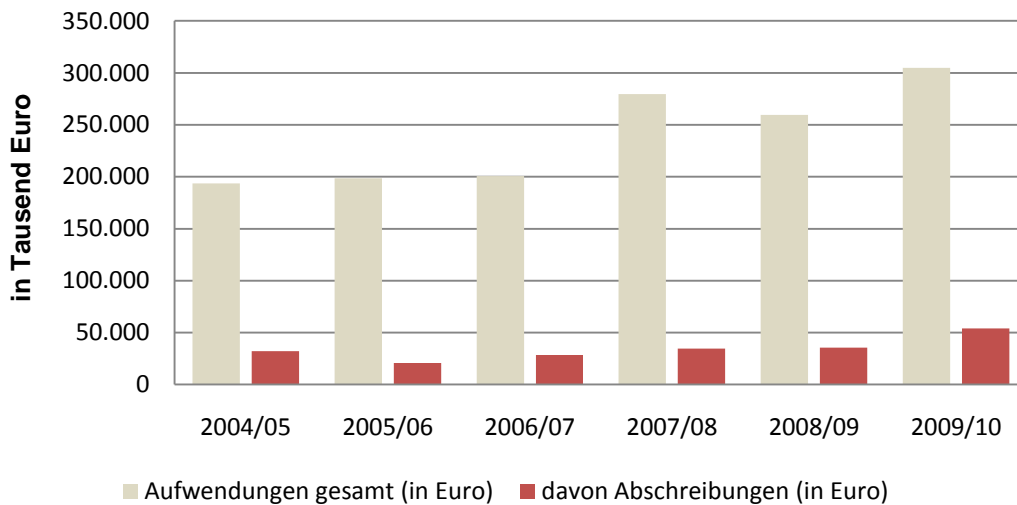


Abb. 56: Entwicklung der Aufwendungen für Abschreibung der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010 (*eigene Abbildung, vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2007, 2008 b, 2009 und 2010 sowie ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007*)

Der Anteil des Abschreibungen an den Gesamtaufwendungen der FC Bayern München AG beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2009/10 durchschnittlich 14,19 Prozent (*vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2007, 2008 b, 2009, 2010 sowie ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007*). Eine vergleichende Einordnung des Anteilswertes in den Maßstab der Bundesliga ist auf Grund der unterschiedlichen Bezugsgrößen irrelevant und entfällt deshalb.

5.3.5.2 Hertha BSC (rk)

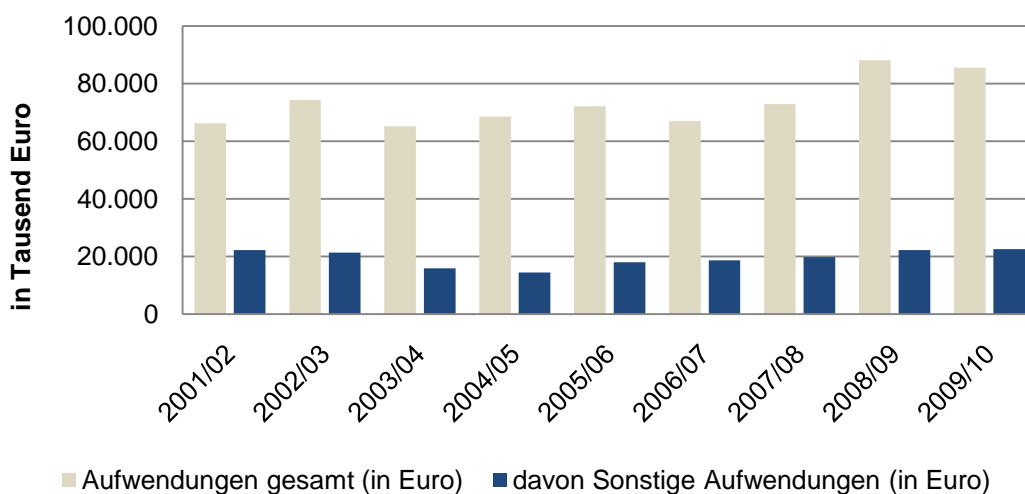


Abb. 57: Entwicklung der Sonstigen Aufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (*eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*)

Der Anteil der Sonstigen Aufwendungen an den Gesamtaufwendungen der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA beträgt für den Zeitraum der Spielzeiten 2001/02 bis 2009/10 durchschnittlich 26,54 Prozent. Dieser Wert liegt knapp sieben Prozentpunkte über dem Bundesliga-Gesamtwert der Saison 2009/10 (vgl. DFL 2011 a, S. 27 sowie interne Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b).

5.4 Zusammenfassung & Kurzfazit

5.4.1 FC Bayern München (cs)

Die Gewinn- und Verlustrechnung der FC Bayern München AG für den untersuchten Zeitraum der Spielzeiten von 2004/05 bis 2009/10 stellt sich wie folgt dar:

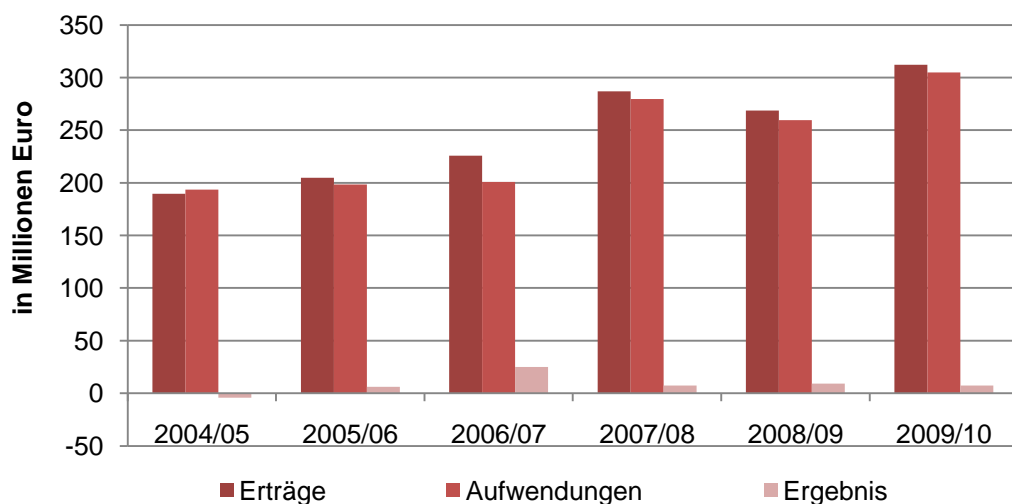


Abb. 58: Gewinn- und Verlustrechnung der FC Bayern München AG von 2005 bis 2010 (eigene Abbildung, vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2005, S. 36 f, 2006, 2007, 2008 b, 2009 und 2010 sowie ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007)

In fünf dieser sechs Spielzeiten konnte die FC Bayern München AG das jeweilige Geschäftsjahr mit einem positiven Ergebnis abschließen. Lediglich in der Saison 2004/05 beendeten die Münchener das Geschäftsjahr mit einem Defizit von 4,1 Mio. Euro (vgl. ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2007 sowie siehe die vergangenen Ausführungen).

Jedoch ist anzufügen, dass es sich hierbei um die operativen Ergebnisse aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, also dem Betrieb und der Vermarktung der verschiedenen - besondere der 1. Mannschaft - Fußballmannschaften, handelt. Der gesamte Konzern, also das Mutterunternehmen sowie einschließlich der Tochtergesellschaften, verbuchte im

betrachtendem Zeitraum ausschließlich positive Ergebnisse (*Quelle: FC BAYERN MÜNCHEN INTERN 2011, S. 6*).

Eine detaillierte Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung und der aktuellen Situation erlaubt sich der Verfasser an dieser Stelle aufgrund fehlender, relevanter Kennzahlen, wie z.B. das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital, sowie anderer Wirtschaftszahlen, die es ermöglichen würde, nähere Einblicke in die Ertrags- und Aufwendungsstruktur der Aktiengesellschaft zu erlangen, nicht. Zudem wurden die wirtschaftlichen Entwicklungen der Tochterunternehmen außer Acht gelassen, die ebenfalls bei einer Bewertung – nach Meinung des Verfassers - mit eingebunden werden müssten. Also Beispiel sei an dieser Stelle die Thematik um die Finanzierung der Allianz Arena zu erwähnen.

Vordergründig soll, wie bereits erwähnt, in diesem Kapitel aufgezeigt werden, wie sich der FC Bayern München in der Gesamtbetrachtung zur Bundesliga entwickelt hat. In der Saison 1971/72 verzeichnete der FC Bayern München, damals noch als eingetragener Verein (kurz: e.V.), mit 1,2 Mio. DM die erste Millioneneinnahme der Vereinsgeschichte dank eines ausverkauften Olympiastadions im Eröffnungsspiel (siehe Kapitel 4.1.4.1 „Historische Besonderheiten, Höhenflüge & Skandale – FC Bayern München“). Heute trägt der Club seine Heimspiele in der 69.000 zuschauerfassenden Allianz Arena aus und generiert pro Spieltag ca. 2,6 Mio. Euro (*vgl. DELOITTE 2009*). Als Uli Hoeneß das Amt des Managers im Jahre 1979 übernahm, erzielte der Verein bereits einen Umsatz von 12 Mio. DM und wies zugleich aber auch Verbindlichkeiten in Höhe von 3,5 Mio. DM auf (siehe Kapitel 4.1.2.1 „Meilensteine – FC Bayern München“). In der Saison 2009/10 nahmen die Münchner 312,1 Mio. Euro einen und verzeichneten einen Gewinn von 7,3 Mio. Euro (vor Steuern sowie ohne Berücksichtigung der außergewöhnlichen Erträge und Aufwendungen) (*vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2010*).

Betrachtet man die Spielzeiten 2006/07 bis 2009/10, so steigerten sich die Einnahmen der Vereine der Ersten Bundesliga um ca. 21,5 Prozent (Saison 2006/07: 1,46 Mrd. Euro; Saison 2009/10: 1,77 Mrd. Euro), während andererseits die Aufwendungen um ca. 37 Prozent stiegen. In diesem Zeitraum konnte der FC Bayern München eine Umsatzsteigerung von rund 38 Prozent (Saison 2006/07: 225,8 Mio. Euro, Saison 2009/10: 312,1 Mio. Euro) bei einem Zuwachs der Aufwendungen von rund 52 Prozent (Saison 2006/07: Mio. Euro, Saison 2009/10: 304,8 Mio. Euro) (*vgl. FC BAYERN MÜNCHEN 2007 und 2010 sowie DFL 2011 a, S. 26 f*).

Die Gründe für die wirtschaftliche Entwicklung der FC Bayern München AG – wie auch für jeden anderen Profi-Verein – liegen zum Einen in den sportlichen Erfolgen, die die Münchner zumindest auf nationaler Ebene seit Jahrzehnten in einer gewissen Beständigkeit verbuchen können (siehe Kapitel 4.1.3.1 „Sportliche Erfolge – FC Bayern München“). Zum Anderen sind es aber auch unternehmerische Grundprinzipien. So basiert das ökonomische Handeln der FC Bayern München AG auf dem „*Vertrauen in die eigene Kraft*“, so Rummenigge (*KUPFER 2006, S. 128*). Wichtige Geschäftsfelder, wie etwa Merchandising oder auch Sponsoring, werden vom Club in Eigenregie wahrgenommen, „*Rechte und*

Lizenzen nur gegen hohe Summe befristet verwertet“ (KUPFER 2006, S. 128). Zudem wirkt sich der Grundsatz der Schuldenvermeidung positiv auf die nachhaltige Entwicklung der Kapitalgesellschaft aus. Uli Hoeneß, seit 2009 Vereinspräsident des FC Bayern München e.V., erklärte seine Philosophie in einem Interview mit der FAZ im Jahre 2002 wie folgt:

„Ich wollte nie den kurzfristigen Erfolg mit dem Risiko des Schuldenmachens erkaufen, [...] Ich würde niemals einem Transfer zustimmen, mit dem der FC Bayern einen Schuldenberg auftürme. [...] Wir haben einen Cash-Flow, eine Eigenkapitalquote von knapp 70 Millionen Euro und bezahlen nach wie vor unsere Aufgaben im Fußballgeschäft [...], aus der Festgeldabteilung der Bank.“ (KUPFER 2006, S. 130)

5.4.2 Hertha BSC (rk)

Die Gewinn- und Verlustrechnung der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA (bis 2008: Hertha BSC KG mbH aA) stellt sich seit ihrer Gründung in der Saison 2001/02 bis zur Spielzeit 2009/10 wie folgt dar:

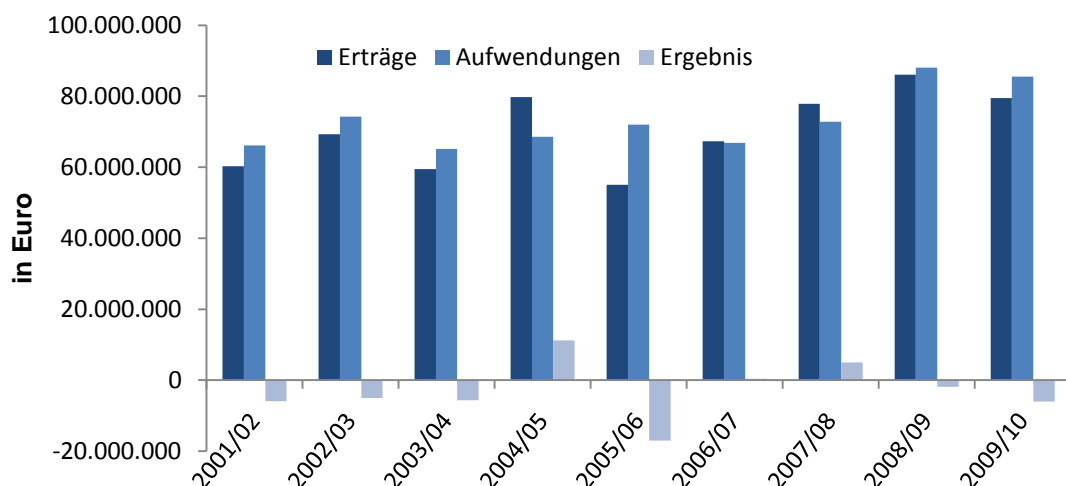


Abb. 59: Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA von 2002 bis 2010 (eigene Abbildung, Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b)

In sechs von neun Spielzeiten wurde das jeweils vom 01.07. bis zum 30.06. laufende Geschäftsjahr (vgl. ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER 2009) der vom eingetragenen Verein Hertha BSC ausgegliederten Kapitalgesellschaft mit einem Verlust abgeschlossen.¹¹⁹ Dagegen konnte in nur drei Spielzeiten ein Gewinn verzeichnet werden. Die profane Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Sportunternehmung Hertha BSC GmbH & Co. KGaA muss deshalb überwiegend negativ beantwortet werden. Eine umfassende Bewer-

¹¹⁹ Eventuelle außerordentliche Erträge oder Aufwendungen bleiben in diesem Zusammenhang unberücksichtigt, da diese nicht im operativen Kerngeschäft der Gesellschaft erwirtschaftet werden (Anm. d. Verfasser).

tung der Wirtschaftskraft des Berliner Fußballunternehmens kann allein auf Grund der Zahlen aus der saisonabgrenzenden Gewinn- und Verlustrechnung allerdings nicht erfolgen. Eine solche Gesamtbewertung ist nur unter Einbeziehung weiterer Unternehmenskennzahlen, wie etwa Eigenkapitalquote, Liquiditätsgrad oder Umsatzrentabilität sowie anhand bilanzieller Werte beispielsweise durch einen Wirtschaftsprüfer möglich. Eine solche Überprüfung stellt sich dem Verfasser im Rahmen dieser Arbeit nicht als zielführend dar. Vielmehr lässt sich exemplarisch, anhand der abgebildeten Zahlen, die rasante monetäre Entwicklung sowohl im Einnahmen- als auch im Ausgabenbereich von professionellen Fußballvereinen und -Unternehmungen seit Einführung der Bundesliga belegen. Den beispielsweise in der Bundesliga-Startsaison 1963/64 erzielten Gesamtumsatz aller 16 Vereine in Höhe von rund 25 Millionen Mark (vgl. *SPIEGEL ONLINE* 1965) – umgerechnet etwa 12,8 Millionen Mark – erzielte eine Fußballunternehmung, wie Hertha BSC, in der Saison 2009/10 allein mit den Einnahmen aus Spielbetrieb und Merchandising (Quelle: *HERTHA BSC INTERN* 2011 b). Anhand dieser Zahlen lassen sich die ökonomischen Dimensionen ablesen, die viele Bundesligaclubs inzwischen erreicht haben und die immer wieder den Vergleich zu mittelständischen Unternehmungen aus den klassischen Wirtschaftsbranchen nahe legen (vgl. u.a. *KORTHALS* 2005, S. 1 sowie *KELLER* 2008, S. 5).

Bei der Betrachtung der monetären Entwicklung der Ertrags- und Kostenstruktur wird allerdings noch eine weitere Tatsache deutlich. Während sowohl die Gesamteinnahmen als auch die Gesamtaufwendungen der Bundesliga kontinuierliche Steigerungsraten aufweisen, unterliegen diese Werte bei der einzelnen Fußballunternehmung Hertha BSC zum Teil erheblichen Schwankungen. So hängt der wirtschaftliche Erfolg von Fußball-Kapitalgesellschaften in erheblichem Maße oft vom sportlichen Erfolg der Mannschaft, und damit von der Leistungsfähigkeit und Motivation des Humankapitals, ab. Umgekehrt ist der sportliche Erfolg eines Vereins, wie Hertha BSC, vor allem von den wirtschaftlichen Möglichkeiten abhängig. Hier zeigt sich nach Ansicht des Verfassers die Konkurrenz von Unternehmenszielen bei Fußballunternehmungen – und zwar sportlicher Erfolg auf der einen und wirtschaftlicher Erfolg auf der anderen Seite – sehr deutlich. Darüber hinaus lassen sich verschiedene Einnahmen und Ausgaben im Lizenzfußball langfristig nur sehr schlecht prognostizieren, da oft erst die letzten Spieltage einer Saison über sportlichen Auf- und Abstieg oder die Teilnahme und Nichtteilnahme am wirtschaftlich lukrativen europäischen Wettbewerb entscheiden. Anhand dieser Beispiele werden die Besonderheiten des Wirtschaftsmarktes „Profi-Fußball“ deutlich. Eine wissenschaftlich abgrenzende Betrachtung der Fußballunternehmen von klassischen Wirtschaftsunternehmen ist deshalb notwendig.

6 Fazit und Ausblick

6.1 Gesamtfazit Christopher Schwenn

„Vom Fußball-Kult zum Fußball-Markt.“

Auch wenn vielleicht etwas zu metaphorisch ausgedrückt, so bringt dieser Satz den Wandel vom eingetragenen Verein zur Fußball-Kapitelgesellschaft doch sehr treffend auf den Punkt. Der Fußball in seiner leistungsstärksten Form – dem Profi-Fußball – hat sich zu einem Wirtschaftsgut entwickelt, an dem sukzessive verschiedene Zielgruppen partizipieren, so dass der Profi-Fußball insgesamt vier beständige Märkte bindet. Dass die Fußball-Bundesliga in Anbetracht der stetig wachsenden Umsatzerlöse in den vergangenen Jahrzehnten zweifelsohne zu einer aufstrebenden Wirtschaftsbranche in Deutschland avancierte, wurde in den vorangegangenen Kapiteln verdeutlicht.

Doch nicht nur die Umsatzzahlen und Aufwendungen sind Zeichen eines Entwicklungsprozesses zu Wirtschaftsunternehmen der besonderen Art. Das auffälligste Erscheinungsmerkmal des modernen Fußballs liegt in der Umwandlung der einstigen eingetragenen Vereine. Denn in der bevorstehenden Saison 2011/12 werden beispielsweise die Angestellten der FC Bayern München AG wieder gegen die Angestellten der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA im Rahmen der von der DFL organisierten Ersten Bundesliga gegeneinander antreten. Die Gruppe der Lizenzspieler, von denen hier die Rede ist, sind die „wertvollsten“ Mitarbeiter in der Wirtschaftsbranche des Fußballs. Denn sie sind es, die zum Einen als tatsächliche Leistungserbringer (aller vorgeschalteten Leistungsprozesse der Fußballunternehmen) die sportliche Stärke ihres Unternehmens auf dem Spielfeld vertreten. Ihre sportlichen Fähigkeiten und Leistungen werden marktorientiert dementsprechend hoch honoriert. Zum Anderen hat ihr Handeln auf dem Platz und die daraus resultierenden Ergebnisse erhebliche Auswirkungen auf das wirtschaftliche Geschehen abseits des Spielfeldes.

Doch umgekehrt kann man die Ursachenwirkungsanalyse ebenso betrachten. Die Fußballwirtschaftsunternehmen generieren zur Refinanzierung ihrer Geschäftstätigkeiten hohe Millionensummen. Der Kreis schließt sich, wenn dieser Gedanke konsequent zu Ende geführt wird. Denn die originäre Geschäftstätigkeit besteht in der Unterhaltung einer bzw. mehrerer Fußballmannschaften, weshalb es im Interesse des Unternehmens steht, die möglichst leistungsstärksten Spieler zu rekrutieren, um in den sportlichen Wettbewerben erfolgreich sein zu können. Je besser der Mannschaftskader dabei ist, desto höher werden i.d.R. die Personalaufwendungen sein.

„*Geld schießt keine Tore*“, ist eine gern genutzte Floskel, wenn der „kleine David“ dem „übermächtigen Goliath“ wieder einmal ein Bein stellt. Dabei ist eine Korrelation zwischen Finanzkraft und sportlichen Erfolgen nicht von der Hand zu weisen. Wie das obige Zitat

zum Ausdruck bringen möchte, gelingen den sogenannten Underdogs immer wieder Sensationen. Und eben diese Tatsache lässt diese Sportart noch faszinierender und spannender werden. Auf lange Sicht wird sich nach Auffassung des Verfassers jedoch der finanziell besser aufgestellte (bzw. investitionsfreudigere) Verein durchsetzen. Als positives Beispiel ist dabei der FC Bayern München anzuführen, der sportlichen Erfolg und eine hohe Finanzkraft schon seit Jahrzehnten miteinander vereint.

Darüber hinaus bleibt jedoch festzuhalten, dass nicht die Profi-Sportler allein durch ihr sportliches Abschneiden für die wirtschaftliche Entwicklung ihres Arbeitsgebers verantwortlich zeichnen. Wie im Rahmen dieser Arbeit erörtert, gibt es eine Reihe von verschiedenen Determinanten und Rahmenbedingungen, die die Entwicklung eines Fußballunternehmens beeinflussen und prägen. Als anschaulichstes Beispiel der vorliegenden Arbeit sei an dieser Stelle die Geschichte von Hertha BSC und die Teilung der Stadt Berlin über fast 40 Jahre benannt.

Neben den Spielern, den jeweiligen Rahmenbedingungen und den verschiedenen Einflussfaktoren kommt heutzutage aber auch den handelnden Personen in den Führungsgremien von Fußballunternehmen, wie Managern, Vorständen und anderen entscheidungsbefähigten Funktionären, eine tragende Rolle zu, indem sie diese Fußballclubs wie Wirtschaftsunternehmen führen. An dieser Stelle sei ausdrücklich auf die Verdienste von Uli Hoeneß verwiesen, der 30 Jahre lang das operative Geschäft des FC Bayern München geleitet hat.

Obwohl die Vereine sowohl nach ihren Umsätzen als auch nach ihrer Unternehmensstruktur mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar sind, wurde im Rahmen dieser Arbeit deutlich herausgestellt, dass Fußballunternehmen einige Besonderheiten im Vergleich zu anderen klassischen Wirtschaftsunternehmen aufweisen. Aus diesem Grund können verschiedene betriebswirtschaftliche Erkenntnisse nicht eins zu eins auf die Kapitalgesellschaft des Fußballs übertragen werden.

6.2 Gesamtfazit René Klein

„Die Wissenschaft kann dem Fußball helfen, in vielerlei Hinsicht. Aber aus dem Fußball eine Wissenschaft zu machen, wird keinem gelingen.“ (KICKER 1998, S. 43)

Dieses Zitat des im letzten Jahr verstorbenen deutschen Sportjournalisten Karl-Heinz HEIMANN bringt nach Ansicht des Verfassers einerseits die Notwendigkeit einer fundierten wissenschaftlichen Untersuchung des professionellen Fußballs zum Ausdruck und verweist andererseits darauf, dass eine Abgrenzung der Fußballbranche von den klassischen Wirtschaftsbranchen unumgänglich ist.

In Kombination mit anderen Leistungen wird das Wirtschaftsgut „Profi-Fußball“ in vielfältiger Weise aufbereitet. Das dadurch entstehende marktfähige Produkt steht auf Grund der

enormen Nachfrage gerade hierzulande im Focus des gesellschaftspolitischen Interesses. Ganz erheblich gestiegene Umsätze im Lizenzfußball und angepasste Führungsstrukturen, ähnlich der von klassischen Wirtschaftsunternehmen, führen zu einem erhöhten Beratungsbedarf der Fußballvereine durch Fachleute. Die noch relativ junge Wissenschaft der Sportökonomie gewinnt deshalb gerade für die Fußballbranche immer mehr an Bedeutung. Sie soll dabei helfen, mittels fundierter und seriös gewonnener Erkenntnisse den professionellen Fußball auf ein wirtschaftliches und sportpolitisches solides Fundament zu stellen.

Doch die große Begeisterung des überwiegenden Teils der Bevölkerung lebt vor allem von der anderen Facette des Fußballs – von großen Emotionen, der Unvorhersehbarkeit von Spielausgängen oder von den individuellen Stärken und Schwächen der kickenden Protagonisten beispielsweise. Insofern wird die Attraktivität, des als Dienstleistungspaket zu charakterisierenden Produktes „Profi-Fußball“ sowohl durch die Qualität seiner Aufbereitung als auch durch den emotionalen Anspruch der Konsumenten definiert. Dieser emotionale Anspruch der Anhängerschaft und Sympathisanten einer Mannschaft drückt sich vor allem im Wunsch nach sportlichem Erfolg aus.

Das Streben nach sportlichem Triumph stellt nach Meinung des Verfassers auch beim überwiegenden Teil der Führungsgremien der Bundesligavereine noch immer die Hauptmotivation ihrer täglichen Arbeit dar. Dennoch gewinnt der von KORTHALS formulierte Zielkonflikt der Unternehmensziele bei den Clubs mit ausgegliederten Kapitalgesellschaften zunehmend an Bedeutung (*vgl. KORTHALS 2005, S. 16*). So führt das Ausbleiben von sportlichem Erfolg nicht selten zur wirtschaftlichen Unvernunft von Vereinen, wenn beispielsweise durch nicht geplante Nachverpflichtungen von Spielern oder Trainern die jeweiligen Transfer- und/ oder Gehaltsbudgets überschritten werden. Im Gegensatz dazu stehen die Vertreter, die mit stetigem Verweis auf ihre wirtschaftlichen Sachzwänge nahezu keine Neuinvestitionen tätigen und ihren Verein somit um die Möglichkeit von zusätzlichen Einnahmequellen, beispielsweise in Form der Qualifikation für den europäischen Wettbewerb, bringen. Der wirtschaftliche Erfolg einer Fußballunternehmung ist sehr stark vom sportlichen Erfolg abhängig und umgekehrt. Das Ziel von Fußball-Kapitalgesellschaften muss deshalb lauten, ökonomische und sportliche Maximierungsziele effektiv aufeinander abzustimmen.

Als eine wesentliche Erkenntnis der Arbeit ist festzuhalten, dass vor allem auf Grund der Vielzahl an Einflussfaktoren, aber auch der hohen Abhängigkeit vom Humankapital, (dauerhafter) sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg in Fußballunternehmungen nicht zuverlässig planbar ist. So verspielte Hertha BSC beispielsweise in den Spielzeiten 2004/05 und 2008/09 durch ein Remis bzw. eine Niederlage jeweils am letzten Spieltag die Qualifikation zur Teilnahme an der UEFA-Champions-League und damit die Chance auf Zusatzeinnahmen in Millionenhöhe. Dennoch erzielte die Kapitalgesellschaft, durch die Präsenz der Lizenzspielermannschaft in der Spitzengruppe der Bundesliga, in eben diesen beiden Spielzeiten die höchsten Umsatzerlöse der vergangenen zehn Jahre (*Quelle: HERTHA BSC INTERN 2011 b*).

Daran schließt sich die weitere Erkenntnis an, dass die relevanten Märkte der Fußball-Bundesliga nicht losgelöst voneinander zu betrachten sind, sondern vielmehr in Wechselwirkung zueinander stehen. Die Höhe der Erlöse aus dem Bereich Sponsoring und Werbung stehen beispielsweise in engem Zusammenhang mit der Präsenz des Profi-Fußballs in den Medien sowie der Zuschauerzahlen in den Stadien. Durch eine hohe Medienpräsenz und großen Besucherzuspruch wird eine große Popularität der Bundesliga bzw. eines Vereins impliziert, was wiederum zu einer großen Werbeattraktivität führt. Es erscheint deshalb sinnvoll, die verschiedenen Märkte als Teil-Märkte, jedoch im Kontext des gesamten Beziehungsgeflechtes aus Fußball, Medien und Wirtschaft zu betrachten.

Mit Blick auf die stark veränderten Organisations- und Führungsstrukturen sowie die enormen Finanzströme der heutigen Bundesligacclubs ist die rasante Entwicklung von eingetragenen Vereinen am Beginn des 20. Jahrhunderts zu umsatzstarken Fußballunternehmen der Neuzeit deutlich ablesbar. Dieser, durch eine stetig zunehmende Kommerzialisierung geprägte Prozess wurde in erheblichem Maße durch die externen Produktionsfaktoren des professionellen Sports, vor allem durch die Konsumenten und Medien beeinflusst.

Das Wachstumspotenzial des Lizenzfußballs ist längst noch nicht ausgeschöpft. Um der weiteren ökonomischen Entwicklung dieser Sportart gerecht zu werden, die zweifellos einen hohen wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Stellenwert einnimmt, ist es deshalb zwingend notwendig, aus dem Fußball eine Wissenschaft zu machen.

Anhang

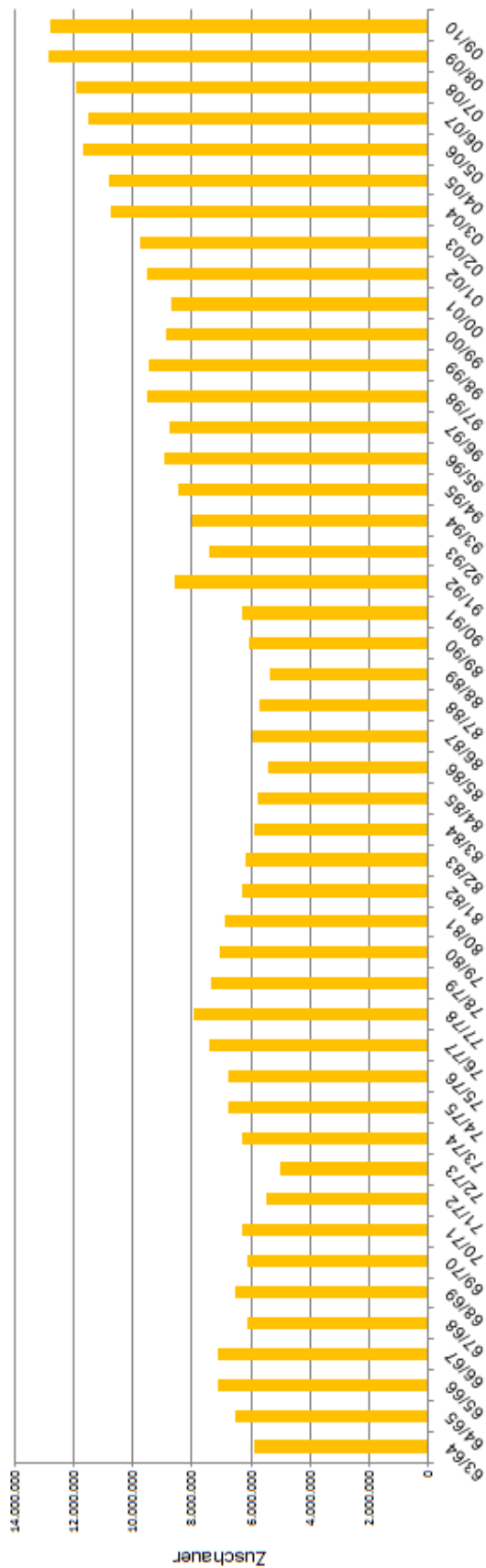
Anhang A: Fußball-Bundesliga

A-1: Zuschauerentwicklung der Fußball-Bundesliga (rk)	152
A-2: Entwicklung der Einnahmen aus dem Spielbetrieb (rk)	153
A-3: Entwicklung der Einnahmen aus Sponsoring und Werbung (cs)	154
A-4: Entwicklung der Einnahmen aus der inländischen TV-Vermarktung (rk)	155
A-5: Verteilungsschlüssel der Einnahmen aus der inländischen TV-Vermarktung (cs) .	156

Anhang B: FC Bayern München und Hertha BSC

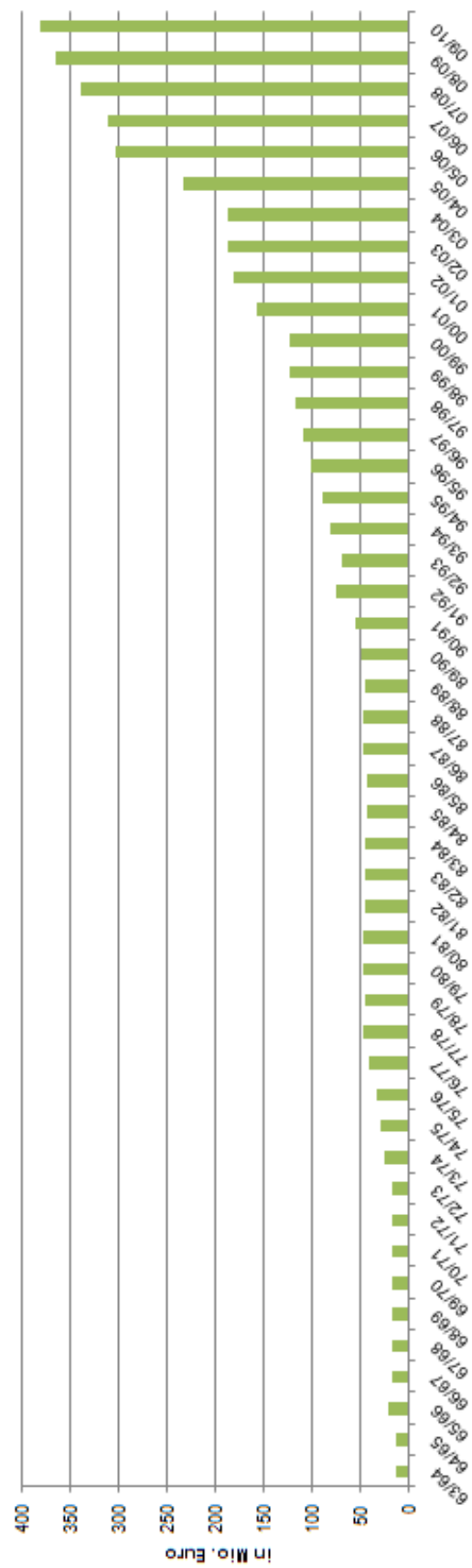
B-1: Sponsorenpyramiden (cs & rk).....	157
--	-----

A-1: Zuschauerentwicklung der Fußball-Bundesliga (rk)



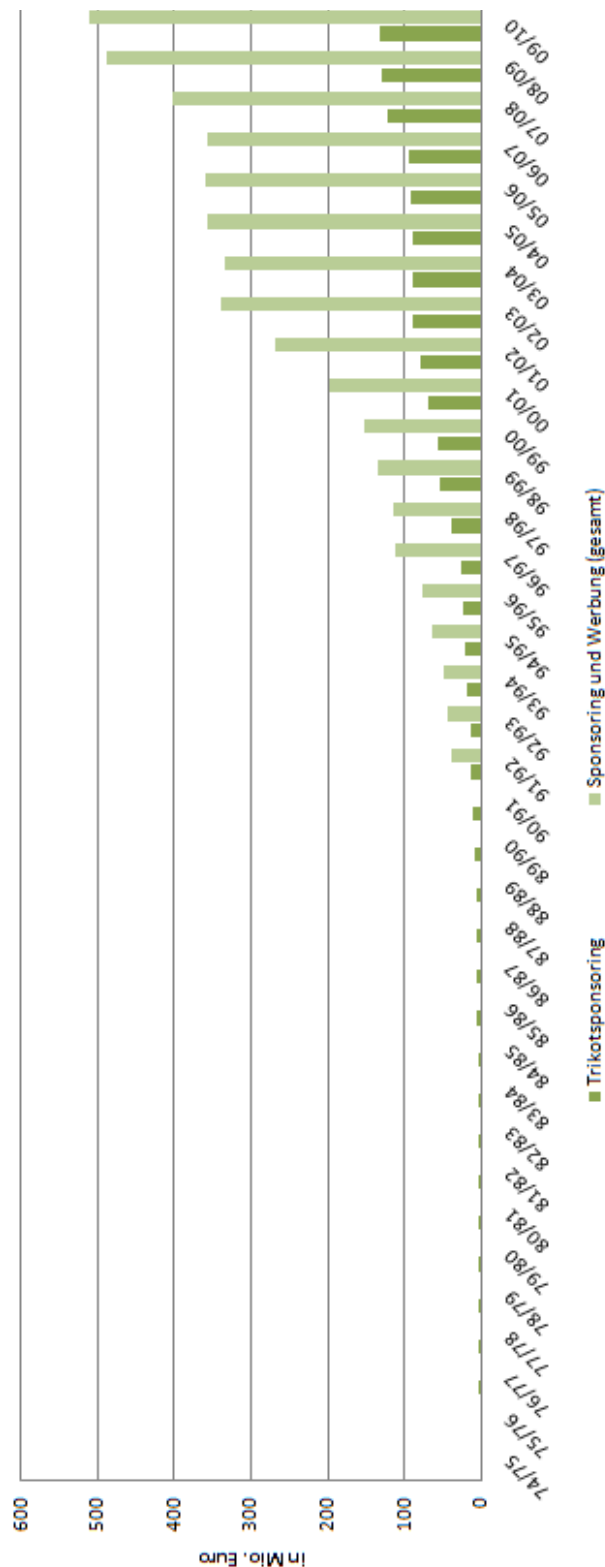
Quelle: DFL 2009, S. 128f. sowie DFL 2011 a, S. 56

A-2: Entwicklung der Einnahmen aus dem Spielbetrieb (rk)



Quelle: SCHILHANECK 2006, S. 130, DFL 2009, S. 144 sowie DFL 2011 a, S. 7

A-3: Entwicklung der Einnahmen aus Sponsoring und Werbung (cs)



Quelle: SCHILHANECK 2006, S. 132, LANG 2008, S. 102 und 3x Sponsors sowie STERN 2009

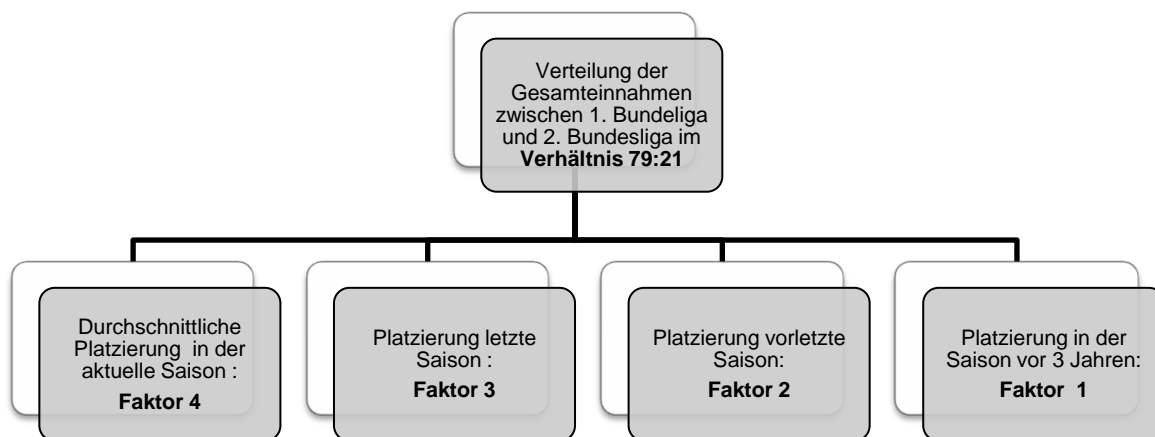
A-4: Entwicklung der Einnahmen aus der inländischen TV-Vermarktung (rk)

Zeitraum	Rechteerwerber	Rechtepreis	TV-Sender
1965-1968	ARD/ ZDF	Ø 0,38 Mio. €	ARD + ZDF
1968-1969	ARD/ ZDF	0,86 Mio. €	ARD + ZDF
1969-1970	ARD/ ZDF	1,33 Mio. €	ARD + ZDF
1970-1974	ARD/ ZDF	Ø 1,62 Mio. €	ARD + ZDF
1974-1975	ARD/ ZDF	2,25 Mio. €	ARD + ZDF
1975-1977	ARD/ ZDF	2,45 Mio. €	ARD + ZDF
1977-1978	ARD/ ZDF	2,75 Mio. €	ARD + ZDF
1978-1980	ARD/ ZDF	Ø 2,97 Mio. €	ARD + ZDF
1980-1982	ARD/ ZDF	Ø 3,34 Mio. €	ARD + ZDF
1982-1983	ARD/ ZDF	3,70 Mio. €	ARD + ZDF
1983-1984	ARD/ ZDF	4,09 Mio. €	ARD + ZDF
1984-1985	ARD/ ZDF	5,11 Mio. €	ARD + ZDF
1985-1986	ARD/ ZDF	6,14 Mio. €	ARD + ZDF
1986-1987	ARD/ ZDF	8,18 Mio. €	ARD + ZDF
1987-1988	ARD/ ZDF	9,20 Mio. €	ARD + ZDF
1988-1992	UFA Sports	Ø 25,69 Mio. €	RTL
1992-1997	ISPR (Kirch)	Ø 83,68 Mio. €	Sat.1 + Premiere
1997-1998	ISPR (Kirch)	122,71 Mio. €	Sat.1 + Premiere
1998-2000	ISPR (Kirch)	Ø 164,89 Mio. €	Sat.1 + Premiere
2000-2002	KirchSport ¹²⁰	Ø 356,63 Mio. €	Sat.1 + Premiere
2002-2003	Infront	290,00 Mio. €	Sat.1 + Premiere
2003-2004	Infront	290,00 Mio. €	ARD + DSF + Premiere
2004-2006	ARD/ DSF/ Premiere	300,00 Mio. €	ARD + DSF + Premiere
2006-2009	ARD/ DSF/ Arena	420,00 Mio. €	ARD + DSF + Arena
2009-2013	ARD/ Sport1/ Sky/ Telekom	412,00 Mio. €	ARD + ZDF + Sport1 + Sky + LigaTotal

Quelle: LANER/ NELLES 2007, S. 128 sowie eigene Recherche

¹²⁰ Der Mittelwert von 356,63 Mio. € setzt sich zusammen aus 355,25 Mio. € für die Saison 2000/ 01 und 358,00 Mio. € für die Saison 2001/ 02. Auf Grund der Insolvenz der KirchGruppe im April des Jahres 2002 wurden in der Spielzeit 2001/ 02 tatsächlich jedoch nur 279,00 Mio. € gezahlt.

A-5: Verteilungsschlüssel der Einnahmen aus der inländischen TV-Vermarktung (cs)



Anmerkung: Die Platzierungen der vergangenen Spielzeiten werden mit den Faktoren 1, 2, 3 und 4 aus der jeweiligen Saison multipliziert. Die Gesamtpunktzahl jedes Bundesligisten setzt aus den erzielten Werten dieser Spielzeiten zusammen. Die Vereine können dann nach ihren erzielten Punkten den Einnahmen der nachstehenden Tabelle zugeordnet werden.

Rang	Faktor	Betrag
1	2	23.992.593 €
2	1,94118	23.286.928 €
3	1,88235	22.581.264 €
4	1,82353	21.875.599 €
5	1,76471	21.169.935 €
6	1,70588	20.464.270 €
7	1,64706	19.758.606 €
8	1,58824	19.052.941 €
9	1,52941	18.347.277 €
10	1,47059	17.641.612 €
11	1,41176	16.935.948 €
12	1,35294	16.230.283 €
13	1,29412	15.524.619 €
14	1,23529	14.818.954 €
15	1,17647	14.113.290 €
16	1,11765	13.407.625 €
17	1,05882	12.701.961 €
18	1	11.996.296 €

Quelle: LANG 2008, S. 99f sowie HECKMANN 2011

B-1: Sponsorenpyramiden (cs & rk)



(eigene Darstellung, in Anlehnung an Quelle: www.fcbayern.telekom.de sowie: FC BAY-ERN MÜNCHEN INTERN 2011, S. 16 f)



(eigene Darstellung, in Anlehnung Quelle: www.herthabsc.de)

Literatur

Fachliteratur

- | | |
|----------------------------------|---|
| ALTENDORFER/
HILMER
(2006) | ALTERDORFER, Otto/ HILMER, Ludwig (Hrsg.): Medienmanagement; Band 3: Medienbetriebswirtschaftslehre – Marketing; 1. Auflage. Wiesbaden, SV Verlag für Sozialwissenschaften, 2006 |
| BAUSENWEIN
(2006) | BAUSENWEIN, Christoph: Geheimnis Fußball. Auf den Spuren eines Phänomens. Göttingen, Verlag Die Werkstatt, 2006 |
| BENNER
(1992) | BENNER, Gerd: Risk Management im professionellen Sport. Reihe: Versicherungswirtschaft; Band 9. Bergisch-Gladbach, Josef Eul Verlag, 1992 |
| BRANMAIER/
SCHIMANY
(1998) | BRANDMAIER, Sonja/ SCHIMANY, Peter: Die Kommerzialisierung des Sports. Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport. Reihe: Studien zur Sportsoziologie; Band 5. Hamburg, LIT Verlag, 1998 |
| BRAST/
STÜBINGER
(2005) | BRAST, Christoph/ STÜBINGER, Tim: Verbandsrechtliche Grundlagen des Sportmanagements in der Fußball-Bundesliga. (in: SCHEWE, Gerhard/ LITTKEMANN, Jörn: Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive (2. Auflage, S. 23-52). Schorndorf, Verlag Hofmann, 2005 |
| CALMUND
(1999) | CALMUND, Reiner: Fußball und Fernsehen. Kooperationen, Einflüsse, Abhängigkeiten. (in: SCHAFFRATH, Michael: Die Zukunft der Bundesliga. Management und Marketing im Profifußball; S. 31-45). Göttingen, Verlag Die Werkstatt, 1999 |
| DFB
(1999) | DFB (Hrsg.): 100 Jahre DFB: Die Geschichte des Deutschen Fußball-Bundes; 2. Auflage. Berlin, Sportverlag, 1999 |
| EGGERS
(2005) | EGGERS, Erik: Richard Girulatis. Der Mann, der die „elf Freunde“ erfand. (in: SCHULZE-MARMELING, Dietrich: Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer; S. 37-45). Göttingen, Verlag Die Werkstatt, 2005 |
| EICHLER
(2002) | EICHLER, Christian: Lexikon der Fußballmythen. München/ Zürich, Piper Verlag, 2002 |
| EISENBERGER
(2006) | EISENBERGER, Philipp: Fußball-Bundesliga im 21. Jahrhundert. Hamburg, Diplomica Verlag, 2006 |

ELTER (2003)	ELTER, Vera-Carina: Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen; Kulturkommerz 8. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2003
FC BAYERN MÜNCHEN (2001)	FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.): 100 Jahre FC Bayern München... und ein paar Titel mehr. Berlin, powerplay-Verlag, 2001
FRENZ (2009)	FENZ, Karin: Öffentlichkeitsarbeit im Sport: Zum Berufsbild des Pressesprechers einer Sportorganisation. Hamburg, Diplomica Verlag, 2009
FREIDANK/ ALTES (2007)	FREIDANK, Carl-Christian und ALTES, Peter (Hrsg.): Rechnungslegung und Corporate Governance - Reporting, Steuerung und Überwachung der Unternehmen im Umbruch. Berlin, Eric Schmidt Verlag, 2007
GAEDE (2006)	GAEDE, Nicolas: Arena des Profifußballs – Die Gestaltung zentraler Geschäftsprozesse in Theorie und Praxis. Münster, Waxmann Verlag, 2006
GRÜNITZ/ VON ARNDT (2002)	GRÜNITZ, Martin/ VON ARNDT, Martin: Der Fußballcrash: Fußball-Marketing: Die Chronik eines angekündigten Untergangs. Stuttgart, RRS Verlag, 2002
HEINE (2009)	HEINE, Christoph: Gesellschaftliches Engagement im Fußball: Wirtschaftliche Chancen und Strategien für Vereine; Kulturkommerz 17. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2009
HEINEMANN (1995)	HEINEMANN, Klaus: Einführung in die Ökonomie des Sports. Schorndorf, Verlag Hofmann, 1995
HEINEMANN (2001)	HEINEMANN, Klaus: Grundprobleme der Sportökonomie. (in: HERMANN, Arnold/ RIEDMÜLLER, Florian: Management-Handbuch Sportmarketing, S.17-33). München, Vahlen, 2001
HOHENSEE/ HUBER (2009)	HOHENSEE, Robert/ HUBER, Christoph/ MATHEJA, Ulrich: Sportmagazin Kicker: Fußball-Almanach 2009. München, Copress Verlag, 2008
HOTTENROTT/ NEUMANN (2010)	HOTTENROTT, Kuno/ NEUMANN, Georg: Trainingswissenschaft – Ein Lehrbuch in 14 Lektionen. Reihe: Sportwissenschaft studieren; Band 7. Aachen, Meyer & Meyer Verlag, 2010
JAHN (2006)	JAHN, Michael: Nur nach Hause geh'n wir nicht – Die Geschichte von Hertha BSC Berlin. Göttingen, Verlag Die Werkstatt, 2006

- JUNG
(2005) JUNG, Andreas: FC Bayern München – Die partnerschaftliche 360°-Vermarktungs-Plattform (in: Marketing- und Vertriebspower durch Sponsoring (S.231-253). Berlin, Springer, 2005)
- KAHLBAU
(2010) KAHLBAU, Frederik: Analyse der Auslandsvermarktung in den fünf großen Fußballligen und Top-Vereinen in Europa – Verbesserungspotentiale für den deutschen Fußball. München, GRIN Verlag, 2010
- KELLER
(2008) KELLER, Christian: Steuerung von Fußballunternehmen: Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten; Kulturkommerz 16. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2008
- KLEIN
(2008) KLEIN, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb; 2. Auflage. Wiesbaden, SV Verlag für Sozialwissenschaften, 2008
- KORTHALS
(2005) KORTHALS, Jan Peter: Bewertung von Fußballunternehmen – Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2005
- KUPFER
(2006) KUPFER, Thomas F.A.: Erfolgreiches Fußballclub Management - Analysen, Beispiele, Lösungen; 2. Auflage. Göttingen, Verlag Die Werkstatt, 2006
- LANER/ NELLES
(2007) LANER, André/ NELLES, Michael: Finanzierungsalternativen im Sportbereich. Analyse der Entwicklungsperspektiven am Beispiel der Fussball-Bundesliga. Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller, 2007
- LANG
(2008) LANG, Joachim C.: Corporate Governance der Fußballunternehmen; Leitung, Überwachung und Interessen im Sportmanagement. Kulturkommerz 15. Berlin, Eric Schmidt Verlag, 2008
- LEHMANN/
WEIGAND
(2002) LEHMANN, Erik/ WEIGAND, Jürgen: Sportlich Profis - wirtschaftlich Amateure? Fußballvereine als Wirtschaftsunternehmen (in: HERZOG, Markwart: Fußball als Kulturphänomen: Kunst - Kult - Kommerz). Stuttgart; Kohlhammer Verlag, 2002
- NUFER/ BÜHLER
(2008) NUFER, Gerd/ BÜHLER, André: Management und Marketing im Sport; Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin, Eric Schmidt Verlag, 2008
- REGENTHAL
(2003) REGENTHAL, Gerhard: Ganzheitliche Corporate Identity - Formen, Verhalten und Kommunikation erfolgreich steuern. Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003

RUDOLPH (2002)	RUDOLPH, Hagen: Management der ersten Liga; Mit den Strategien des FC Bayern München zum Erfolg. Planegg (bei München), Haufe Verlag, 2002
SCHAFFRATH (1999)	SCHAFFRATH, Michael: Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball. Göttingen, Verlag Die Werkstatt, 1999
SCHILHANECK (2006)	SCHILHANECK, Michael: Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen: Medialisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung. LIT Verlag, 2006
SCHMEH (2005)	SCHMEH, Klaus: Titel, Tore, Transaktionen. Ein Blick hinter die Kulissen des Fußball-Business. Heidelberg, Redline Wirtschaftsverlag, 2005
SCHULZE-MARMELING (2003)	SCHULZE-MARMELING, Dietrich: Die Bayern - Die Geschichte des deutschen Rekordmeisters. Göttingen, Verlag Die Werkstatt, 2003
SCHULZE-MARMELING (1997)	SCHULZE-MARMELING, Dietrich: Die Bayern - Vom Klub zum Konzern, Die Geschichte des Rekordmeisters. Göttingen, Verlag Die Werkstatt, 2003
STOPPER (1997)	STOPPER, Martin: Ligasport und Kartellrecht. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1997
TEICHMANN (2007)	TEICHMANN, Kai: Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen. Wiesbaden, GWV Fachverlage, 2007
WEHRHEIM (2005)	WEHRHEIM, Michael: Marketing der Fußballunternehmen: Sportmanagement und professionelle Vermarktung; Kulturkommerz 12. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2005
WEISS (2000)	WEISS, Norbert: Das Goldene Tor. Wirtschaftsmacht Fußball. München, Herbig Verlag, 2000
WIESE (2006)	WIESE, René: Hertha BSC im Kalten Krieg (1945-1961). (in: BRAUN, Jutta/ TEICHLER, Hans Joachim: Sportstadt Berlin im Kalten Krieg. Prestigekämpfe und Systemwettstreit, S. 96-149). Berlin, Christoph Links Verlag, 2006
ZDRAL (2004)	ZDRAL, Wolfgang: Die Lederhosen AG; Was Sie schon immer über den FC Bayern wissen wollten; 1. Auflage. München, Econ Verlag, 2004

Artikel in Zeitungen, Zeitschriften und Magazinen (Online & Print)

20 MINUTEN ONLINE (2010 a)	20 MINUTEN ONLINE (2010 a): Artikel vom 01.06.2010: Die Tragödie im Heysel-Stadion: Als der Fussball seine Unschuld verlor. Im Internet unter: http://www.20min.ch/wissen/history/story/Als-der-Fussball-seine-Unschuld-verlor-25868252 Zugriff am 15.07.2011
ABSATZWIRTSCHAFT (2008)	ABSATZWIRTSCHAFT (2008): Artikel vom 16.07.2008: Interview mit Karl-Heinz Rummenigge – „Wir müssen dafür sorgen, dass die FC Bayern hell leuchtet“. Im Internet unter: http://www.absatzwirtschaft.de/content/t=ft_p=1003002_b=65000 Zugriff am 18.07.2011
AUGSBURGER ALLGEMEINE (2011)	AUGSBURGER ALLGEMEINE (2011): Artikel vom 12.07.2011: FC Bayern boomt wie nie: 12 Heimspiele ausverkauft. Im Internet unter: http://www.augsburger-allgemeine.de/sport/FC-Bayern-boomt-wie-nie-12-Heimspiele-ausverkauft-id15870836.html Zugriff am 18.07.2011
B.Z. (2007)	B.Z. (2007): Artikel vom 30.12.2007: 25 Millionen für Hertha? Im Internet unter: http://www.bz-berlin.de/archiv/25-millionen-fuer-hertha-article325301.html Zugriff am 17.07.2011
BERLINER MORGENPOST ONLINE (2008 a)	BERLINER MORGENPOST ONLINE (2008 a): Artikel vom 10.06.2008: Hertha BSC arbeitet NS-Zeit auf. Im Internet unter: http://www.morgenpost.de/printarchiv/sport/article230991/Hertha_BSC_arbeitet_NS_Zeit_auf.html Zugriff am 16.07.2011
BERLINER MORGENPOST ONLINE (2008 b)	BERLINER MORGENPOST ONLINE (2008 b): Artikel vom 22.07.2008: Saisonvorbereitung: Hertha-Spieler trainieren in 4500 Metern Höhe. Im Internet unter: http://www.morgenpost.de/sport/hertha/article709718/Hertha_Spieler_trainieren_in_4500_Metern_Hoehe.html Zugriff am 17.07.2011
BERLINER MORGENPOST ONLINE (2010 a)	BERLINER MORGENPOST ONLINE (2010 a): Artikel vom 16.03.2010: Basketball: Warum Alba Berlin Deutschlands Topklub ist. Im Internet unter: http://www.morgenpost.de/sport/alba/article1275218/Warum-Alba-Berlin-Deutschlands-Topklub-ist.html Zugriff am 17.07.2011

- BERLINER MORGENPOST ONLINE (2010 b) BERLINER MORGENPOST ONLINE (2010 b): Artikel vom 04.05.2010: Herthas Abstieg: Einmalig in Europa: Hauptstadt ohne großen Fußball. Im Internet unter: <http://www.morgenpost.de/printarchiv/sport/article1302500/Einmalig-in-Europa-Hauptstadt-ohne-grossen-Fussball.html> Zugriff am 17.07.2011
- BERLINER MORGENPOST ONLINE (2010 c) BERLINER MORGENPOST ONLINE (2010 c): Artikel vom 12.09.2010: Olympiastadion: Senat räumt Hertha BSC Millionencredit ein. Im Internet unter: <http://www.morgenpost.de/berlin-aktuell/article1393987/Senat-raeumt-Hertha-BSC-Millionencredit-ein.html> Zugriff am 17.07.2011
- BERLINER ZEITUNG ONLINE (1997) BERLINER ZEITUNG ONLINE (1997): Artikel vom 02.09.1997: Die Ufa-Zentrale sendet keine Signale aus. Im Internet unter: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/1997/0902/sport/0031/index.html> Zugriff am 17.07.2011
- BERLINER ZEITUNG ONLINE (1998) BERLINER ZEITUNG ONLINE (1998): Artikel vom 18.04.1998: Ein Vorspiel um maximal 20 Millionen Mark. Im Internet unter: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/1998/0418/sport/0030/index.html> Zugriff am 17.07.2011
- DER SPIEGEL (2011) DER SPIEGEL (Hrsg.): Im Supermarkt der Gefühle (in Ausgabe: Nr. 16/ 18.411, S. 110-114), 2011
- FAZ.NET (2002) FAZ.NET (2002): Artikel vom 04.03.2002: Ufa Sports: Auf dem Weg zum „Global Player“. Im Internet unter: <http://www.faz.net/artikel/C30750/sportvermarktung-ufa-sports-auf-dem-weg-zum-global-player-30055531.html> Zugriff am 17.07.2011
- FC BAYERN MÜNCHEN (2005) FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.): Bayern-Magazin, Nr. 07/57 Jhg. München, Agentur Walter Beckenbauer, 2005
- FOCUS (2002) FOCUS (2002): Artikel vom 21.02.2002: FC Bayern hat jetzt gute Aktien. Im Internet unter: http://www.focus.de/sport/fussball/fussball-fc-bayern-hat-jetzt-gute-aktien_aid_205876.html Zugriff am 18.07.2011

FOCUS (2011)	FOCUS (2011): Artikel vom 04.04.2011: Franz Beckenbauer empört über Fan-Kritik an Hoeneß. Im Internet unter: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fc-bayern-franz-beckenbauer-empuert-ueber-fan-kritik-gegen-hoeness_aid_615000.html Zugriff am 18.07.2011
FOCUS-MONEY ONLINE (2006)	FOCUS-MONEY ONLINE (2006): Artikel vom 17.05.2006: Bundesliga-Finanzen: Taktisches Foul. Im Internet unter: http://www.focus.de/finanzen/boerse/bundesliga-finanzen-taktisches-foul_aid_257012.html Zugriff am 19.07.2011
HANDELSBLATT (2001)	HANDELSBLATT (2001): Artikel vom 14.10.2001: Bayern München erwirtschaftet 60 Millionen Gewinn. Im Internet unter: http://www.handelsblatt.com/archiv/bayern-muenchen-erwirtschaftet-60-millionen-gewinn/2107596.html Zugriff am 13.07.2011
HANDELSBLATT (2002)	HANDELSBLATT (2002): Artikel vom 08.04.2002: Chronologie der Kirch-Krise. Im Internet unter: http://www.handelsblatt.com/archiv/chronologie-der-kirche/2155344.html Zugriff am 16.07.2011
HANDELSBLATT (2011)	HANDELSBLATT (2011): Artikel vom 09.06.2011: Europa-Vergleich: Bundesliga bleibt Profit-Champion. Im Internet unter: http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/bundesliga-bleibt-profit-champion/4270196.html Zugriff am 18.07.2011
HORIZONT.NET (2000)	HORIZONT.NET (2000): Artikel vom 03.08.2000: Forsa-Umfrage: Fast jeder Zehnte will sich wegen Fußballübertragungen Pay-TV anschaffen. Im Internet unter: http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Forsa-Umfrage-Fast-jeder-Zehnte-will-sich-wegen-Fussballuebertragungen-Pay-TV-anschaffen_24111.html Zugriff am 16.07.2011
IMMER HERTHA (2011)	IMMER HERTHA – Der Hertha BSC Blog der Berliner Morgenpost (2011): Artikel vom 31.05.2011: Drei Sterne sorgen bei Hertha für ein Halleluja! Nur: Wofür gibt es die eigentlich? Im Internet unter: http://www.immerhertha.de/2011/05/31/drei-sterne-sorgen-bei-hertha-fur-ein-halleluja-nur-wofur-gibt-es-die-eigentlich Zugriff am 17.07.2011
KICKER (1998)	KICKER (1998) – Ausgabe-Nr. 102 vom 14.12.1998: Artikel von Karl-Heinz HEIMANN: Was ein Fußballtrainer heute alles sein muß.

MANAGER MAGAZIN (2001)	MANAGER MAGAZIN (2001): Artikel vom 07.12.2001: Rupert Murdoch: Kauft er die Kirch-Gruppe? Im Internet unter: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,171559,00.html Zugriff am 16.07.2011
SPIEGEL ONLINE (1965)	SPIEGEL ONLINE (1965): Artikel vom 07.07.1965: Das ist schrecklich. Im Internet unter: http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-46273289.html Zugriff am 19.07.2011
SPIEGEL ONLINE (1984)	SPIEGEL ONLINE (1984): Artikel vom 17.12.1984: Wir wollten schon auf Eintritt verzichten – SPIEGEL-Interview mit Bayern Münchens Manager Uli Hoeneß. Im Internet unter: http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13512198.html Zugriff am 16.07.2011
SPIEGEL ONLINE (1985)	SPIEGEL ONLINE (1985): Artikel vom 23.12.1985: Utopia Berlin. Im Internet unter: http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13517000.html Zugriff am 16.07.2011
SPIEGEL ONLINE (1998)	SPIEGEL ONLINE (1998): Artikel vom 27.04.1998: Das Herz verkauft. Im Internet unter: http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-7870828.html Zugriff am 17.07.2011
SPIEGEL ONLINE (2001 a)	SPIEGEL ONLINE (2001 a): Artikel vom 18.01.2001: Interview mit Willi Lemke: Bauchschmerzen und Bauarbeiter. Im Internet unter: http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,112751,00.html Zugriff am: 25.06.2011
SPIEGEL ONLINE (2001 b)	SPIEGEL ONLINE (2001 b): Artikel vom 10.09.2001: Verlage: Gute Zahlen, schlechte Zahlen. Im Internet unter: http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-20074090.html Zugriff am 16.07.2011
SPIEGEL ONLINE (2001 c)	SPIEGEL ONLINE (2001 c): Artikel vom 12.12.2001: Uli Hoeneß: Kehl wechselt zum FC Bayern. Im Internet unter: http://www.spiegel.de/sport/fussball/a-172373.html Zugriff am: 25.06.2011
SPIEGEL ONLINE (2002)	SPIEGEL ONLINE (2002): Artikel vom 25.02.2002: Dann frisst er mich eben. Im Internet unter: http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-21542398.html Zugriff am 16.07.2011
SPIEGEL ONLINE (2005)	SPIEGEL ONLINE (2005): Artikel vom 28.11.2005: Herthas Altlasten. Im Internet unter: http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-43301954.html Zugriff am 17.07.2011

- SPIEGEL ONLINE (2009 a): Artikel vom 24.01.2009: Bayern-Manager Hoeneß: "In dieser Krise geht es wirklich ans Eingemachte". Im Internet unter:
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,603304,00.html>
Zugriff am 16.07.2011
- SPIEGEL ONLINE (2009 b): Artikel vom 07.06.2009: Führungskrise: Hertha gibt Manager Hoeneß den Laufpass. Im Internet unter:
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,629055,00.html>
Zugriff am 16.07.2011
- SPONSORS (2006): Entwicklung des Trikotsponsorings in Europa. Im Internet unter:
<http://www.sponsors.de/uploads/pics/7125-16744.pdf> Zugriff am 15.07.2011
- SPONSORS (2007): Einnahmen aus Trikotsponsoring. Im Internet unter:
http://www.sponsors.de/uploads/pics/SP0207_30_Sport_JerseyReport_so.pdf Zugriff am 15.07.2011
- SPONSORS (2009): Studie vom 20.11.2009: Berlin bleibt Deutschlands Sportstadt Nummer eins. Im Internet unter:
[http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/?tx_ttnews\[tt_news\]=20451](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/?tx_ttnews[tt_news]=20451) Zugriff am 17.07.2011
- SPONSORS (2010): Artikel vom 01.01.2010: „Ich will Dich“. Im Internet unter:
http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/ich-will-dich/72/97665791d9/?bis=22.06.11&tx_ttnews%5Bsword%5D=mitgliederzahlen Zugriff am: 22.06.2011
- SPONSORS (2010): Artikel vom 23.12.2010: Allianz Arena bekannteste deutsches Naming-Right. Im Internet unter:
http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/allianz-arena-bekanntestes-deutsches-naming-right/72/511f7dbcaa/?bis=02.07.11&tx_ttnews%5Bsword%5D=allianz%20arena Zugriff am 18.07.2011
- SPORT1 (2011): Artikel vom 16.05.2011: Hertha BSC drückt Schuldenberg. Im Internet unter:
http://www.sport1.de/de/fussball/fussball_bundesliga2/newspage_405506.html Zugriff am 17.07.2011

SPOX (2010)	SPOX (2010): Online-Artikel vom 28.07.2010: Schalke hofft auf zehn Millionen. Im Internet unter http://www.spoX.com/de/sport/fussball/bundesliga/1007/News/fc-schalke-04-fan-anleihe-millionen-schuldscheine-sechsjaehrige-laufzeit-zusaetzliche-einnahmen.html Zugriff am 15.07.2011
SPOX (2011)	SPOX (2011): Online-Artikel vom 19.04.2011: FC Bayern verlängert bis 2020 mit Aidas http://www.spoX.com/de/sport/fussball/bundesliga/1104/News/fc-bayern-muenchen-verlaengert-vertrag-langjaehrigen-ausruester-adidas-bis-2020.html Zugriff am 15.07.2011
STERN (2009)	STERN (2009): Artikel vom 14.07.2009: Trikotsponsoring in der Fußball-Bundesliga. Im Internet unter: http://www.stern.de/sport/fussball/trikotsponsoring-in-der-fussball-bundesliga-clubs-kassieren-rekordsumme-706238.html Zugriff am 17.07.2011
SUED- DEUTSCHE.DE (2005)	SUEDDEUTSCHE.DE (2005): Artikel vom 26.08.2005: Hertha BSC Berlin: Der regierende Mittelstürmer. Im Internet unter: http://www.sueddeutsche.de/sport/hertha-bsc-berlin-der-regierende-mittelstuermer-1.866441 Zugriff am 17.07.2011
T-ONLINE (2009)	T-ONLINE (2009): Boris Becker wird Superbrand 2009/10. Im Internet unter http://wirtschaft.t-online.de/marken-boris-becker-wird-superbrand-2009-2010/id_47693548/index Zugriff am 17.07.2011
WELT ONLINE (2009)	WELT ONLINE (2009): Artikel vom 26.11.2009: Interessen wahren: Die vier größten Profiligen gründen Vereinigung. Im Internet unter: http://www.welt.de/sport/article5335254/Die-vier-groessten-Profiligen-gruenden-Vereinigung.html Zugriff am 17.07.2011
WELT ONLINE (2010)	WELT ONLINE (2010): Artikel vom 14.12.2010: Marc Bosman – Der Glücksbringer lebt in Armut. Im Internet unter: http://www.welt.de/sport/fussball/article11552607/Marc-Bosman-Der-Gluecksbringer-lebt-in-Armut.html Zugriff am 16.07.2011
ZEIT ONLINE (2009 a)	ZEIT ONLINE (2009 a): Artikel vom 27.04.2009: FC Bayern München: Jürgen Klinsmann ist entlassen. Im Internet unter: http://www.zeit.de/online/2009/18/Klinsmann-bayern-entlassung Zugriff am 17.07.2011
ZEIT ONLINE (2009 b)	ZEIT ONLINE (2009 b): Artikel vom 19.10.2009: Hertha BSC Berlin: Hoeneß winkt und wirkt. Im Internet unter: http://www.zeit.de/sport/fussball/2009-10/hertha-berlin-dieter-hoeness-nuernberg Zugriff am 16.07.2011

Online-Informationen

1.FC UNION BERLIN (2011)	1.FC UNION BERLIN (2011): Startseite/ Verein/ Vereinsmitgliedschaft. Im Internet unter: http://www.fc-union-berlin.de/verein/mitgliedschaft Zugriff am 17.07.2011
ALBA BERLIN (2011)	ALBA BERLIN (2011): Home/ Artikel vom 15.06.2011: Neuer Zuschauerrekord / Fast 11.000 Besucher im Schnitt. Im Internet unter: http://www.albaberlin.de/magazin/artikel.php?artikel=13368&menuid=1 Zugriff am 17.07.2011
ALLIANZ ARENA (2006)	ALLIANZ ARENA (2006): Home/ Aktuell/ News-Archiv/ Artikel vom 27.06.2006: FC Bayern übernimmt "Löwen"-Anteil an der Allianz Arena. Im Internet unter: http://www.allianz-arena.de/de/aktuell/news-archiv/06516.php Zugriff am 18.07.2011
ALLIANZ ARENA (2011 a)	ALLIANZ ARENA (2011 a): Home/ Aktuell/ News-Archiv/ Artikel vom 17.01.2011: FC Bayern legt Gesamtzuschauerzahl auf 69.000 fest. Im Internet unter: http://www.allianz-arena.de/de/aktuell/news-archiv/06193.php Zugriff am: 23.06.2011
ALLIANZ ARENA (2011 b)	ALLIANZ ARENA (2011 b): Home/ Allianz Arena Fakten. Im Internet unter: http://www.allianz-arena.de/de/fakten Zugriff am 17.07.2011
ALLIANZ ARENA (2011 c)	ALLIANZ ARENA (2011 c): Home/ Service/ Anfahrt. Im Internet unter: http://www.allianz-arena.de/de/service/anfahrt/ Zugriff am 17.07.2011
ALLIANZ ARENA (2011 d)	ALLIANZ ARENA (2011 d): Home/ Wir über uns/ Allianz Arena München Stadion GmbH. Im Internet unter: http://www.allianz-arena.de/de/wir-ueber-uns/vereine Zugriff am 17.07.2011
ALLIANZ ARENA (2011 e)	ALLIANZ ARENA (2011 e): Klassifizierung der 34 Spielstätten nach UEFA Stadioninfrastruktur-Reglement. Im Internet unter: http://www.allianz-arena.de/media/native/pdf_dateien/klassifizierung.pdf Zugriff am 17.07.2011
ARMINIA FOREVER (2011)	ARMINIA FOREVER (2011): Homepage DSC Arminia Bielefeld: Der Club/ Der Bundesligaskandal. Im Internet unter: http://www.arminia-forever.de/skandal.htm Zugriff am 15.07.2011
BERLINER UN- TERWELTEN	BERLINER UNTERWELTEN (2011): Start/ Untergrund/ Großbauten/ Das Berliner Olympiastadion. Im Internet unter:

- (2011) <http://berliner-unterwelten.de/das-berliner-olympiastadion.190.0.html> Zugriff am 17.07.2011
- BFC ALEMAN-
NIA 1890
(2011) BFC ALEMANNIA 1890 (2011): Homepage des BFC Alemannia 1890 e.V./ Historie. Im Internet unter: <http://www.bfc-alemannia-1890.de/alemannia/main/historie/index.php> Zugriff am 16.07.2011
- BR ONLINE
(2011 a) BR ONLINE (2011 a): Startseite/ Sport/ FC Bayern München/ 32 Jahren bis zum ersten Meistertitel. Im Internet unter: <http://www.br-online.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-DID1224231364546/fc-bayern-muenchen-gruenderjahre-fussball-ID1265987520254.xml> Zugriff am 15.07.2011
- BR ONLINE
(2011 b) BR ONLINE (2011 b): Startseite/ Sport/ FC Bayern München/ Aufbruch in neue Zeiten. Im Internet unter: <http://www.br-online.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-DID1224231364546/fussball-fc-bayern-1-bundesliga-ID122425414997.xml> Zugriff am 15.07.2011
- BR ONLINE
(2011 c) BR ONLINE (2011 c): Startseite/ Sport/ FC Bayern München/ Aufgestanden aus dem Tal der Tränen. Im Internet unter: <http://www.br-online.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-DID1224231364546/fussball-1-bundesliga-fc-bayern-ID1224511613316.xml> Zugriff am 15.07.2011
- BR ONLINE
(2011 d) BR ONLINE (2011 d): Startseite/ Sport/ FC Bayern München/ Die „Goldenen Jahre“. Im Internet unter: <http://www.br-online.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-DID1224231364546/fussball-fc-bayern-1-bundesliga-ID1224245322905.xml> Zugriff am 15.07.2011
- BR ONLINE
(2011 e) BR ONLINE (2011 e): Startseite/ Sport/ FC Bayern München/ Endlich wieder auf Europas Thron. Im Internet unter: <http://www.br-online.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-DID1224231364546/fussball-1-bundesliga-fc-bayern-ID1265279681189.xml> Zugriff am 15.07.2011
- BR ONLINE
(2011 f) BR ONLINE (2011 f): Startseite/ Sport/ FC Bayern München/ Liga-Spotterstart und erste Titel. Im Internet unter: <http://www.br-online.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-DID1224231364546/1-bundesliga-fc-bayern-muenchen-meisterschaft-ID1209137939228.xml> Zugriff am 15.07.2011
- BR ONLINE
(2011 g) BR ONLINE (2011 g): Startseite/ Sport/ FC Bayern München/ Maue Jahre bis zum ersten Pokaltriumph. Im Internet unter: <http://www.br-online.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-DID1224231364546/fc-bayern-muenchen-nachkriegsjahre-neuanfang-ID1266851228559.xml> Zugriff am 15.07.2011
- BR ONLINE (2011 h): Startseite/ Sport/ FC Bayern München/

- (2011 h) Schwere Zeiten für den „Judenclub“. Im Internet unter:
<http://www.br-online.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-DID1224231364546/fc-bayern-muenchen-nationalsozialismus-ns-ID1265642109817.xml> Zugriff am 15.07.2011
- BUNDESLIGA (2011) BUNDESLIGA (2011): Home/ Historie/ 90er/ 1991/92: Eine deutsche Einheit in Rostock. Im Internet unter:
http://www.bundesliga.de/de/historie/1990/meldung_archiv.php?f=116421.php Zugriff am 16.07.2011
- DEL (2011) DEL (2011): Startseite/ Statistik/ Zuschauer. Im Internet unter:
<http://del.stats.pointstreak.com/attendance.html?leagueid=487&seasonid=5838> Zugriff am 18.07.2011
- DELOITTE (2009) DELOITTE (2009): Zwölfte Ausgabe der Deloitte Football Money League. Im Internet unter:
https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/de_CB_Leisure_FML09_200209s.pdf Zugriff am 17.07.2011
- DFB (2011 a) DFB (2011 a): Startseite/ DFB-Info/ Der DFB/ Die DFB-Geschichte. Im Internet unter:
<http://www.dfb.de/index.php?id=500154> Zugriff am 13.07.2011
- DFB (2011 b) DFB (2011 b): Startseite/ DFB-Info/ Satzung und Ordnungen/ Grundlagenvertrag (gültig ab 1.7.2009). Im Internet unter:
http://www.dfb.de/uploads/media/13_DFB_Liga_Grundlagenvertrag.pdf Zugriff am 19.07.2011
- DFL (2006 a) DFL (2006 a): Home/ FAQ/Hilfe/ Fragen zum Thema Finanzen/ Die Gesamteinnahmen der Bundesliga-Spielzeiten 1975/76 bis einschließlich der Saison 2005/06. Im Internet unter:
<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2006/index.php?f=63555.php> Zugriff am 15.07.2011
- DFL (2006 b) DFL (2006 b): Home/ FAQ/Hilfe/ Fragen zum Thema Finanzen/ Die Gesamteinnahmen der vergangenen Spielzeiten der Bundesliga von der Saison 1963/64 bis einschließlich der Saison 1974/75. Im Internet unter:
<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2006/index.php?f=63543.php> Zugriff am 15.07.2011
- DFL (2007) DFL (2007): Bundesliga Report 2007. Teil 4: Wachstumsbranche Fußball. Im Internet unter:
http://www.bundesliga.de/misc/download/04_dfl_report2007_de.pdf Zugriff am 13.07.2011

DFL (2009)	DFL (2009): Bundesliga Report 2009. Im Internet unter: http://www.bundesliga.de/media/native/newsletter/80644_report_2009_internet_kl.pdf Zugriff am 13.07.2011
DFL (2010 a)	DFL (2010 a): Bundesliga Report 2010. Im Internet unter: http://static.bundesliga.de/media/native/dfi/100122_dt_dfl_bl_2010.pdf Zugriff am 13.07.2011
DFL (2010 b)	DFL (2010 b): Lizenzierungsverfahren der DFL. Im Internet unter: http://www.football.ch/sfl/cm/Lizenzierungsverfahren_DFL_Stand%202010_Pae%20(2)x.pdf Zugriff am 18.07.2011
DFL (2011 a)	DFL (2011 a): Bundesliga Report 2011. Im Internet unter: http://static.bundesliga.de/media/native/dfi/100122_dt_dfl_bl_2010.pdf Zugriff am 13.07.2011
DFL (2011 b)	DFL (2011 b): Home/ FAQ/Hilfe/ Fragen zum Thema Finanzen/ Die Gesamteinnahmen der Bundesliga ab der Saison 2005/06. Im Internet unter: http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2007/index.php?f=97006.php Zugriff am 15.07.2011
DFL (2011 c)	DFL (2011 c): Startseite/ 2. Bundesliga/ Saison 2010/11. Im Internet unter: http://www.bundesliga.de/de/liga2/saisonrueckblick/2010/spieltag34.php Zugriff am 18.07.2011
DIE JUNGE LIGA (2011)	DIE JUNGE LIGA (2011): Home/ Archiv/ Zuschauer/ ProA. Im Internet unter: http://www.diejungeliga.de/staticsite/staticsite.php?menuid=355&topmenu=130&keepmenu=inactive Zugriff am 18.07.2011
EHF MÜNCHEN (2011)	EHF MÜNCHEN (2011): Homepage/ Team/ Tabelle/ 2010/2011. Im Internet unter: http://www.ehf-muenchen.de/1.Mannschaft/tabelle.php?saison=59 Zugriff am 18.07.2011
EISBÄREN JUNIORS BERLIN (2011)	EISBÄREN JUNIORS BERLIN (2011): Home/ Artikel vom 02.05.2011: Eisbären Juniors organisatorisch und sportlich neu aufgestellt. Im Internet unter: http://www.eisbaeren-juniors.de/?p=7542 Zugriff am 17.07.2011
ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER (2007)	ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER (2007): FC Bayern München AG - Jahresabschlussbericht vom 30.06.2006, Bilanz zum 30.06.2006 der der FC Bayern München AG – veröffentlicht am 25.07.2007. Im Internet unter: https://www.ebundesanzeiger.de Zugriff am 18.07.2011

- ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER (2009): Hertha BSC GmbH & Co. KGaA – Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2007 bis zum 30.06.2008 – veröffentlicht am 20.05.2009. Im Internet unter: <https://www.ebundesanzeiger.de> Zugriff am 16.07.2011
- ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER (2011): FC Bayern München AG – Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2009 bis zum 30.06.2010 – veröffentlicht am 10.05.2011. Im Internet unter: <https://www.ebundesanzeiger.de> Zugriff am 18.07.2011
- ELEKTRONISCHER BUNDESANZEIGER (2011): Hertha BSC GmbH & Co. KGaA – Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2009 bis zum 30.06.2010 – veröffentlicht am 11.07.2010. Im Internet unter: <https://www.ebundesanzeiger.de> Zugriff am 16.07.2011
- FC BAYERN MÜNCHEN (2006): Presseerklärung vom 17.11.2006: FC Bayern München AG mit äußerst erfolgreichem Jahresabschluss der Saison 2005/2006. Im Internet unter: http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2006_finanzzahlen.pdf Zugriff am 18.07.2011
- FC BAYERN MÜNCHEN (2007): Presseerklärung vom 12.11.2007: Die FC Bayern München AG mit neuen Bestmarken/ Jahresabschluss der Saison 2006/2007. Im Internet unter: http://www.fcbayern.t-home.com.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2007_finanzzahlen.pdf Zugriff am 18.07.2011
- FC BAYERN MÜNCHEN (2008 a): Homepage/ News/ Artikel vom 04.07.2008: Neues Leistungszentrum begeistert FCB. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2008/16621.php?fcb_sid=b5c89402b5db1cc27eaabb442a525fec&xtmc=fcb_neues_leistungszentrum&xtcr=02 Zugriff am 18.07.2011
- FC BAYERN MÜNCHEN (2008 b): Presseerklärung vom 07.11.2008: FC Bayern München AG erneut mit Rekordumsatz. Im Internet unter: http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_07-08.pdf Zugriff am 18.07.2011

FC BAYERN MÜNCHEN (2009)	FC BAYERN MÜNCHEN (2009): Presseerklärung vom 30.11.2009 FC Bayern München AG erneut mit Gewinn. Im Internet unter: http://www.fcbayern.t-ho-me.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2009_presseinformation_zahlen_08-09.pdf Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2010)	FC BAYERN MÜNCHEN (2010): Presseerklärung vom 30.11.2010: FC Bayern München AG erneut mit Gewinn. Im Internet unter http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_2009_10.pdf Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 a)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 a): Homepage/ Der FCB/ FCB AG/ Fan- und Fanclubbetreuung. Im Internet unter: http://www.fcbayern.t-com.de/de/verein/ag/fanclubs/index.php Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 b)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 b): Homepage/ Der FCB/ FCB AG/ Fan- und Fanclubbetreuung/ Fanclub-Gründung. Im Internet unter: http://www.fcbayern.t-com.de/media/native/pdf/gruendungsinfo_email_aktuell.pdf Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 c)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 c): Homepage/ Der FCB/ FCB AG/ Kontakt. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ag/kontakt/index.php?fcb_sid=43d7c56ece94cd1b9f3b81bf0450f3a0 Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 d)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 d): Homepage/ Der FCB/ FCB AG/ Sponsoren. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ag/sponsoren/index.php?fcb_sid=b5c89402b5db1cc27eaabb442a525fec Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 e)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 e): Homepage/ Der FCB/ FCB e.V./ Geschichte/ Mit großen Schnitten ins nächste Jahrtausend. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ev/geschichte/00120.php?fcb_sid=1af1158d9eaedd8048d4dc5932f064d8 Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 f)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 f): Homepage/ Der FCB/ FCB e.V./ Geschichte/ Von Beginn an erfolgreich. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ev/geschichte/00129.php?fcb_sid=1af1158d9eaedd8048d4dc5932f064d8 Zugriff am 18.07.2011

FC BAYERN MÜNCHEN (2011 g)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 g): Homepage/ Der FCB/ FCB e.V./ Geschichte/ Der Wiederaufbau. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ev/geschichte/00131.php?fcb_sid=1af1158d9eaedd8048d4dc5932f064d8 Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 h)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 h): Homepage/ Der FCB/ FCB e.V./ Geschichte/ Die Goldenen Jahre. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ev/geschichte/00132.php?fcb_sid=1af1158d9eaedd8048d4dc5932f064d8 Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 i)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 i): Homepage/ Der FCB/ FCB e.V./ Geschichte/ Die Hitzfeld-Arä –Große Triumphe nach großen Spielen. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ev/geschichte/00135.php?fcb_sid=1af1158d9eaedd8048d4dc5932f064d8 Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 j)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 j): Homepage/ Der FCB/ FCB e.V./ Nebenabteilungen. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ev/nebenabteilung/en/index.php?fcb_sid=9402181ba439924adc24061f64e9351d Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 k)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 k): Homepage/ Der FCB/ FCB Hilfe e.V./ Geschichte. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/hilfe_ev/geschichte/index.php?fcb_sid=ea018a08b5f20c78e179b5ee09c751fb Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 l)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 l): Homepage/ Der FCB/ FCB Hilfe e.V./ Vereinszweck. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/hilfe_ev/zweck/index.php?fcb_sid=ea018a08b5f20c78e179b5ee09c751fb Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 m)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 m): Homepage/ Der FCB/ FCB Hilfe e.V./ Projekte. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/hilfe_ev/projekte/index.php?fcb_sid=ea018a08b5f20c78e179b5ee09c751fb Zugriff am 18.07.2011
FC BAYERN MÜNCHEN (2011 n)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011 n): Homepage/ News/ Artikel vom 07.02.2011: „Mai san Mia“: FC Bayern: Ein Verein - Motto. Im Internet unter: http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/pdf/miasanmia_poster.pdf?fcb_sid=7c598c5fbc88f9abff2eaf51331ba62a Zugriff am 18.07.2011

FC BAYERN MÜNCHEN BASKETBALL (2011)	FC BAYERN MÜNCHEN BASKETBALL (2011): Homepage. Im Internet unter: http://www.basketball.fcbayern.de/index.php Zugriff am 20.07.2011
FIFA.COM (2011 a)	FIFA.COM (2011 a): Home/ Fussball-Historie/ Geschichte/ Geschichte der FIFA. Im Internet unter: http://de.fifa.com/classicfootball/history/fifa/historyfifa1.html Zugriff am 15.07.2011
FIFA.COM (2011 b)	FIFA.COM (2011 b): Home/ Über die FIFA/ Die Organisation/ Marketing/ News/ Artikel vom 06.02.2007: Die FIFA WM 2006™ brach alle Übertragungsrekorde. Im Internet unter: http://de.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/news/news_id=111242 Zugriff am 15.07.2011
FIFA.COM (2011 b)	FIFA.COM (2011 b): Home/ Über die FIFA/ Die Organisation/ Marketing/ News/ Artikel vom 06.02.2007: Die FIFA WM 2006™ brach alle Übertragungsrekorde. Im Internet unter: http://de.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/news/news_id=111242 Zugriff am 15.07.2011
FIFA.COM (2011 b)	FIFA.COM (2011 b): Home/ Über die FIFA/ Die Organisation/ Marketing/ News/ Artikel vom 06.02.2007: Die FIFA WM 2006™ brach alle Übertragungsrekorde. Im Internet unter: http://de.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/news/news_id=111242 Zugriff am 15.07.2011
GABLER WIRTSCHAFTS-LEXIKON (2011)	GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2011): Definition/ Sonstige betriebliche Aufwendungen. Im Internet unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sonstige-betriebliche-aufwendungen.html Zugriff am 18.07.2011
HANDELSGESETZBUCH (2011)	HANDELSGESETZBUCH (2011): Startseite/ § 286 Unterlassen von Angaben. Im Internet unter: http://www.handelsgesetzbuch.de Zugriff am 19.07.2011
HERTHA BSC (2011 a)	HERTHA BSC (2011 a): Home/ Hertha/ Das ist Hertha/ Überblick. Im Internet unter: http://www.hertha.de/index.php?id=24 Zugriff am 16.07.2011
HERTHA BSC (2011 b)	HERTHA BSC (2011 b): Home/ Hertha/ Hertha sozial. Im Internet unter: http://www.hertha.de/index.php?id=20 Zugriff am 18.07.2011
HERTHA BSC (2011 c)	HERTHA BSC (2011 c): Home/ Hertha/ Mitgliedschaft/ Mitglieder-News. Im Internet unter: http://www.herthabsc.de/index.php?id=23 Zugriff am 17.07.2011

HERTHA BSC (2011 d)	HERTHA BSC (2011 d): Home/ Hertha/ Mitgliedschaft/ Mitgliedsantrag/ Satzung. Im Internet unter: https://www.herthabsc.de/fileadmin/content/media/downloads/Vereinssatzung_Fassung_vom_01.07.2007.pdf Zugriff am 19.07.2011
HERTHA BSC (2011 e)	HERTHA BSC (2011 e): Home/ Hertha/ Vereinszentrum. Im Internet unter: http://www.herthabsc.de/index.php?id=363 Zugriff am 17.07.2011
HERTHA BSC (2011 f)	HERTHA BSC (2011 f): Home/ Hertha/ Vereinszentrum/ Fußball-Akademie/ Amateurstadion. Im Internet unter: http://www.herthabsc.de/index.php?id=1957 Zugriff am 17.07.2011
HERTHA BSC (2011 g)	HERTHA BSC (2011 g): Home/ Hertha/ Vereinszentrum/ Fußball-Akademie/ Hanns-Braun-Stadion. Im Internet unter: http://www.herthabsc.de/index.php?id=1980 Zugriff am 17.07.2011
HERTHA BSC (2011 h)	HERTHA BSC (2011 h): Home/ News/ Archiv/ 2010/ Hertha geht auf Kiez-Tour. Im Internet unter: http://www.herthabsc.de/index.php?id=413&tx_ttnews[tt_news]=8073&cHash=26fbf293c27332180997c739eba3beae Zugriff am 17.07.2011
HERTHA BSC (2011 i)	HERTHA BSC (2011 i): Home/ News/ Intern/ Neues Physiotherapie-Zentrum. Im Internet unter: http://www.herthabsc.de/index.php?id=413&tx_ttnews[tt_news]=9847&cHash=fa24add4c20b54d7246e1bfff6e5f859d Zugriff am 17.07.2011
HERTHA BSC (2011 j)	HERTHA BSC (2011 j): Home/ News/ Saison/ Hertha in Europas Top 30. Im Internet unter: http://www.hertha.de/index.php?id=413&tx_ttnews[tt_news]=10193&cHash=15aa6404513a6460312075c15ff05cda Zugriff am 16.07.2011
HERTHA BSC (2011 k)	HERTHA BSC (2011 k): Home/ Service/ Presse/ Hertha BSC Medien-Net. Im Internet unter: http://www.hertha.de/index.php?id=336 Zugriff am 18.07.2011
HERTHA BSC (2011 l)	HERTHA BSC (2011 l): Home/ Stadion/ Olympiastadion/ Das Olympiastadion. Im Internet unter: http://www.hertha.de/index.php?id=368 Zugriff am 17.07.2011
HERTHA BSC (2011 m)	HERTHA BSC (2011 m): Home/ Stadion/ Olympiastadion/ Technische Daten. Im Internet unter: http://www.hertha.de/index.php?id=371 Zugriff am 16.07.2011

HERTHA BSC (2011 n)	HERTHA BSC (2011 n): Home/ Stadion/ Stadion ABC. Im Internet unter: http://www.hertha.de/index.php?id=367 Zugriff am 17.07.2011
HERTHA BSC (2011 o)	HERTHA BSC (2011 o): Home/ Teams/ Pokal-Wettbewerbe. Im Internet unter: http://www.herthabsc.de/index.php?id=50 Zugriff am 16.07.2011
HERTHA -VIP (2011)	HERTHA-VIP (2011): Startseite/ Werbliche Möglichkeiten. Im Internet unter: http://www.hertha-vip.de/werbliche-moeglichkeiten Zugriff am 19.07.2011
HOCKEY- WEB.DE (2011)	HOCKEYWEB.DE (2011): Startseite/ DEL/ Meldungen/ Artikel vom 17.03.2011: Zuschauerstatistik: DEL weltweit auf Rang fünf. Im Internet unter: http://www.hockeyweb.de/del/nachrichten/artikel/news/zuschauerstatistik-del-weltweit-auf-rang-fuenf Zugriff am 17.07.2011
INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRT- SCHAFT (2011 a)	INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT (2011 a): Startseite/ Die INSM/ Alles über die INSM. Im Internet unter: http://www.insm.de/insm/ueber-die-insm/FAQ.html Zugriff am 17.07.2011
INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRT- SCHAFT (2011 b)	INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT (2011 b): Startseite/ Publikationen/ INSM-Studien: Städteranking 2005. Im Internet unter: http://www.insm.de/insm/Publikationen/INSM-Studien/Staedteranking-2005.html Zugriff am 17.07.2011
INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRT- SCHAFT (2011 c)	INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT (2011 c): Startseite/ Publikationen/ INSM-Studien: Städteranking 2006. Im Internet unter: http://www.insm.de/insm/Publikationen/INSM-Studien/Staedteranking-2006.html Zugriff am 17.07.2011
INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRT- SCHAFT (2011 d)	INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT (2011 d): Startseite/ Publikationen/ INSM-Studien: Städteranking 2007. Im Internet unter: http://www.insm.de/insm/Publikationen/INSM-Studien/Staedteranking-2007.html Zugriff am 17.07.2011
INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRT- SCHAFT (2011 e)	INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT (2011 e): Startseite/ Publikationen/ INSM-Studien: Städteranking 2008. Im Internet unter: http://www.insm.de/insm/Publikationen/INSM-Studien/Muenchen-und-Dresden-wieder-Spitze-ostdeutsche-Staedte-sind-die-dynamischsten-Aufsteiger.html Zugriff am 17.07.2011

INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRT- SCHAFT (2011 f)	INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT (2011 f): Startseite/ Publikationen/ INSM-Studien: Städteranking 2009. Im Internet unter: http://www.insm.de/insm/Publikationen/INSM-Studien/Staedteranking-2009.html Zugriff am 17.07.2011
INITIATIVE PROFISPORT DEUTSCHLAND (2011 a)	INITIATIVE PROFISPORT DEUTSCHLAND (2011 a): Home/ Wir über uns/ Mitglieder: DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. Im Internet unter: http://www.initiative-profisport.de/de/wir_ueber_uns/mitglieder/dfl.php Zugriff am 17.07.2011
INITIATIVE PROFISPORT DEUTSCHLAND (2011 b)	INITIATIVE PROFISPORT DEUTSCHLAND (2011 b): Home/ Wir über uns: Wer wir sind. Im Internet unter: http://www.initiative-profisport.de/de/wir_ueber_uns/wer_wir_sind Zugriff am 17.07.2011
JURAFORUM (2011)	JURAFORUM (2011): Startseite/ Lexikon/ S: Sale-and-lease-back-Vertrag. Im Internet unter: http://www.juraforum.de/lexikon/sale-and-lease-back-vertrag Zugriff am 17.07.2011
KICKER ONLINE (2008)	KICKER ONLINE (2008): Artikel vom 22.01.2008: Gründung einer neuen Vereins-Organisation: Rummenigge Vorsitzender der ECA. Im Internet unter: http://www.kicker.de/news/fussball/intligen/startseite/artikel/374319 Zugriff am 13.07.2011
KICKER ONLINE (2011 a)	KICKER ONLINE (2011 a): Home/ Basketball/ BBL/ Bundesliga Play-offs-2011. Im Internet unter: http://www.kicker.de/news/basketball/bundesliga/bundesliga-play-offs/2011/0/-1/spieltag.html Zugriff am 17.07.2011
KICKER ONLINE (2011 b)	KICKER ONLINE (2011 b): Home/ Eishockey/ DEL/ DEL Play-offs-2011. Im Internet unter: http://www.kicker.de/news/eishockey/del/del-play-offs/2011/0/-1/spieltag.html Zugriff am 17.07.2011
KICKER ONLINE (2011 c)	KICKER ONLINE (2011 c): Home/ Fussball/ 2. Liga/ Spieltag/Tabelle: Saison 2010/11. Im Internet unter: http://www.kicker.de/news/fussball/2bundesliga/spieltag/2-bundesliga/2010-11/0/0/spieltag.html Zugriff am 17.07.2011
KICKER ONLINE (2011 d)	KICKER ONLINE (2011 d): Home/ Fussball/ Bundesliga/ Spieltag/Tabelle/ Zuschauer/ Saison 2010/11. Im Internet unter: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2010-11/zuschauer-der-saison.html Zugriff am 18.07.2011

KICKER ONLINE (2011 e)	KICKER ONLINE (2011 e): Home/ Handball/ Bundesliga - Spieltag/Tabelle: Saison 2010/11. Im Internet unter: http://www.kicker.de/news/handball/bundesliga/bundesliga-hb/2010-11/spieltag.html Zugriff am 17.07.2011
MARKEN- LEXIKON (2011)	MARKENLEXIKON (2011): Glossar/begriffe/ T: Testimonial. Im Internet unter: http://www.markenlexikon.com/glossar_t.html Zugriff am 16.07.2011
MÜNCHEN (2011)	MÜNCHEN (2011): Rathaus/ Referat für Bildung und Sport/ Sport/ Grünwalder Stadion. Im Internet unter: http://www.muenchen.de/Rathaus/scu/sport/veranstaltung/stadion/376909/index.html Zugriff am 18.07.2011
NNW98 (2011)	NNW98 (2011): Homepage des SV Norden – Nordwest 1898 e.V. Berlin/ Historie. Im Internet unter: http://www.nnw98.de/?page_id=102 Zugriff am 16.07.2011
O2-WORLD- BERLIN (2011)	O2-WORLD-BERLIN (2011): Home/ Die Arena/ Daten & Fakten. Im Internet unter: http://www.o2world-berlin.de/die_arena/daten_fakten.page.htm Zugriff am 17.07.2011
OLYMPIAPARK (2011)	OLYMPIAPARK (2011): Home/ Der Olympiapark/ Veranstaltungsorte. Im Intern unter: http://www.olympiapark.de/de/home/der-olympiapark/veranstaltungsorte/ Zugriff am 18.07.2011
OLYMPIA-PARK- BERLIN (2011)	OLYMPIA-PARK-BERLIN (2011): Start/ Gelände/ Geschichte des Geländes. Im Internet unter: http://www.olympia-park-berlin.de/gelaende/index.htm Zugriff am 17.07.2011
OLYMPIASTA- DION BERLIN (2011 a)	OLYMPIASTADION BERLIN (2011 a): Start/ Stadion & Besucherzentrum/ Betreibergesellschaft. Im Internet unter: http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/betreibergesellschaft.html Zugriff am 17.07.2011
OLYMPIASTA- DION BERLIN (2011 b)	OLYMPIASTADION BERLIN (2011 b): Start/ Stadion & Besucherzentrum/ Geschichte. Im Internet unter: http://www.olympiastadion-berlin.de/stadion-besucherzentrum/geschichte/year/1936.html Zugriff am 17.07.2011
RECHTS- LEXIKON (2011)	RECHTSLEXIKON (2011): Aktiengesellschaft (AG). Im Internet unter: http://www.rechtslexikon-online.de/Aktiengesellschaft_AG.html Zugriff am 17.07.2011

REINICKEN- DORFER FÜCHSE (2011 a)	REINICKENDORFER FÜCHSE (2011 a): Home/ Sportarten/ Handball. Im Internet unter: http://www.reinickendorfer-fuechse.de/cms/sportarten/handball.html Zugriff am 17.07.2011
REINICKEN- DORFER FÜCHSE (2011 b)	REINICKENDORFER FÜCHSE (2011 b): Home/ Unser Verein/ Wir über uns. Im Internet unter: http://www.reinickendorfer-fuechse.de/cms/unser-verein/wir-ueber-uns.html Zugriff am 17.07.2011
RP ONLINE (2007)	RP ONLINE (2007): Artikel vom 30.09.2007: Der FC Bayern beim Oktoberfest – Die Spieler-Frauen im Dirndl-Check. Im Internet unter: http://www.rp-online.de/gesellschaft/leute/Die-Spieler-Frauen-im-Dirndl-Check_aid_485208.html Zugriff am 17.07.2011
RP ONLINE (2011)	RP ONLINE (2011): Sport/ Fußball/ Fotogalerie: Die Gehälter-Entwicklung der Bundesliga. Im Internet unter: http://www.rp-online.de/sport/fussball/Die-Gehaelter-Entwicklung-der-Bundesliga_bid_9364.html Zugriff am 16.07.2011
SPORTAMT MÜNCHEN (2010)	SPORTAMT MÜNCHEN (2010): Rathaus/ Referat für Bildung und Sport/ Sport/ Jahresdokumentation 2010 – Sport in München. Im Internet unter: http://www.muenchen.de/cms/prod2/mde/_de/rubriken/Rathaus/67_scu/25_sport/jahresdoku.pdf Zugriff am 18.07.2011
SPORTFIVE (2011)	SPORTFIVE (2011): Startseite/ Über uns/ Profil: SPORTFIVE – die Tabellenführer. Im Internet unter: http://www.sportfive.com/index.php?id=88&L=1 Zugriff am 16.07.2011
STADION- CHECK.DE (2011)	STADIONCHECK.DE (2011): Startseite/ Stadionfotos Berlin/ Fotos Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportpark. Im Internet unter: http://stadioncheck.de/fotos-friedrich-ludwig-jahn-sportpark-jahnstadion-berlin Zugriff am 17.07.2011
STÄDTE- RANKING (2010)	STÄDTERANKING (2010): Das Städteranking 2010. Im Internet unter: http://www.insm-staedteranking.de Zugriff am 17.07.2011
STATISTIK BAYERN (2011)	STATISTIK BAYERN (2011): Startseite/ Regionalstatistik/ Statistik kommunal/ Kreisfreie Stadt München. Im Internet unter: https://www.statistik.bayern.de/statistikkommunal/09162.pdf Zugriff am 17.07.2011

STATISTIK BERLIN BRANDENBURG (2010)	STATISTIK BERLIN BRANDENBURG (2010): Startseite/ Produkte/ Aktuell/ Berlin in Zahlen 2010. Im Internet unter: http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Produkte/Faltblatt_Brochure/berlin_in_Zahlen_de.pdf Zugriff am 17.07.2011
STIFTUNG HAUS DER GESCHICHTE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2011 a)	STIFTUNG HAUS DER GESCHICHTE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2011 a): LeMO (lebendiges Museum Online)/ 1945-1949 – Nachkriegsjahre/ Wiederaufbau und Wirtschaft/ Sozialistische Zentralplanwirtschaft. Im Internet unter: http://www.hdg.de/lemo/html/Nachkriegsjahre/WiederaufbauUndWirtschaft/sozialistischeZentralPlanwirtschaft.html Zugriff am 17.07.2011
STIFTUNG HAUS DER GESCHICHTE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2011 b)	STIFTUNG HAUS DER GESCHICHTE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2011 b): LeMO (lebendiges Museum Online)/ 1949-1989 – Geteiltes Deutschland/ 1955-1963 – Die Zuspitzung des Kalten Krieges/ Die Mauer/ Mauerbau. Im Internet unter: http://www.hdg.de/lemo/html/DasGeteilteDeutschland/DieZuspitzungDesKaltenKrieges/DieMauer/mauerbau.html Zugriff am 17.07.2011
STIFTUNG HAUS DER GESCHICHTE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2011 c)	STIFTUNG HAUS DER GESCHICHTE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2011 c): LeMO (lebendiges Museum Online)/ 1949-1989 – Geteiltes Deutschland/ 1974-1989 – Neue Herausforderungen/ Weltwirtschaftskrise/ Arbeitslosigkeit. Im Internet unter: http://www.hdg.de/lemo/html/DasGeteilteDeutschland/NeueHerausforderungen/Weltwirtschaftskrise/arbeitslosigkeit.html Zugriff am 16.07.2011
TRANSFERMARKT (2011 a)	TRANSFERMARKT (2011 a): Startseite/ Deutschland/ Vereine A-Z/ FC Bayern München/ Historie/ Besucherzahlen. Im Internet unter: http://www.transfermarkt.de/de/fc-bayern-muenchen/zuschauerzahlen/verein_27.html Zugriff am 23.06.2011
TRANSFERMARKT (2011 b)	TRANSFERMARKT (2011 b): Startseite/ Deutschland/ Vereine A-Z/ FC Schalke 04/ Daten und Fakten. Im Internet unter: http://www.transfermarkt.de/de/fc-schalke-04/fakten/verein_33.html Zugriff am 23.06.2011
TRANSFERMARKT (2011 c)	TRANSFERMARKT (2011 c): Startseite/ Deutschland/ Vereine A-Z/ Hertha BSC/ Historie/ Besucherzahlen. Im Internet unter: http://www.transfermarkt.de/de/hertha-bsc/zuschauerzahlen/verein_44.html Zugriff am 18.07.2011

TRANSFER-MARKT (2011 d)	TRANSFERMARKT (2011 d): Startseite/ Deutschland/ Vereine A-Z/ Hertha BSC/ Stadion. Im Internet unter: http://www.transfermarkt.de/de/hertha-bsc/stadion/verein_44.html Zugriff am 17.07.2011
TRANSFER-MARKT (2011 e)	TRANSFERMARKT (2011 e): Startseite/ Deutschland/ Vereine A-Z/ TSV 1860 München/ Historie/ Besucherzahlen. Im Internet unter: http://www.transfermarkt.de/de/tsv-1860-muenchen/zuschauerzahlen/verein_72.html Zugriff am 17.07.2011
VOCATUS AG (2008)	VOCATUS AG (2008): Global Sport and Sponsoring Study vom 16.01.2008 (internationale Studie zusammen mit dem IriS-Netzwerk). Im Internet unter: http://www.vocatus.de/sport-sponsoring.php Zugriff am 13.07.2011
WIKIPEDIA (2011 a)	WIKIPEDIA (2011 a): DDR-Oberliga. Im Internet unter: http://de.wikipedia.org/wiki/DDR-Oberliga Zugriff am 17.07.2011
WIKIPEDIA (2011 b)	WIKIPEDIA (2011 b): Fußball-Regionalliga. Im Internet unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Fußball-Regionalliga Zugriff am 15.07.2011
WIKIPEDIA (2011 c)	WIKIPEDIA (2011 c): Gründungsversammlung des Deutschen Fußball-Bunds. Im Internet unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Gründungsversammlung_des_Deutschen_Fußball-Bunds Zugriff am 15.07.2011
WIKIPEDIA (2011 d)	WIKIPEDIA (2011 d): Peter Kunter. Im Internet unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Kunter Zugriff am 15.07.2011
WIKIPEDIA (2011 e)	WIKIPEDIA (2011 e): Stadion der Weltjugend. Im Internet unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Stadion_der_Weltjugend Zugriff am 17.07.2011
WIRTSCHAFTS-LEXIKON24.NET (2011 a)	WIRTSCHAFTSLEXIKON24.NET (2011 a): Startseite/ N: Nutzenmaximierung. Im Internet unter: http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/nutzenmaximierung/nutzenmaximierung.htm Zugriff am 16.07.2011
WIRTSCHAFTS-LEXIKON24.NET (2011 b)	WIRTSCHAFTSLEXIKON24.NET (2011 b): Startseite/ O: ökonomisches Prinzip. Im Internet unter: http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/oekonomisches-prinzip/oekonomisches-prinzip.htm Zugriff am 16.07.2011

- YOUTUBE
(2009) YOUTUBE (2009): Kahn vs. Neuer. Im Internet unter:
http://www.youtube.com/watch?v=M_u7d9ez8Mc Zugriff am
17.07.2011
- YOUTUBE
(2011 a) YOUTUBE (2011 a): Hoeneß vs. Daum KOMPLETT (Teil 1).
Im Internet unter:
<http://www.youtube.com/watch?v=6aFEVZvImi0> Zugriff am
17.07.2011
- YOUTUBE
(2011 b) YOUTUBE (2011 b): Hoeneß vs. Daum KOMPLETT (Teil 2).
Im Internet unter:
<http://www.youtube.com/watch?v=leHwZgnD7A8&feature=related> Zugriff am 17.07.2011

Unveröffentlichte Quellen (intern):

FC BAYERN MÜNCHEN IN- TERN (2010)	FC BAYERN MÜNCHEN (2010): Vereinssatzung des FC Bayern München e.V. (<i>unveröffentlichte Publikation des FC Bayern München; Ansprechpartner: Wibke Sander, Sekretärin des Präsidiums</i>)
FC BAYERN MÜNCHEN IN- TERN (2011)	FC BAYERN MÜNCHEN (2011): Die Marke FC Bayern (Kurzversion). (<i>unveröffentlichte Publikation des FC Bayern München; Ansprechpartner: Daniela Jope, Assistentin des Vorstandsmitglieds Andreas Jung</i>)
HERTHA BSC INTERN (2011 a)	HERTHA BSC INTERN (2011 a): Die Marke Hertha BSC (Stand: 14.05.2011). (<i>unveröffentlichte Publikation der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA; Ansprechpartner: Björn Baring - Koordinator Strategische Projekte</i>)
HERTHA BSC INTERN (2011 b):	HERTHA BSC INTERN (2011 b): Entwicklung Hertha BSC 2002-2010 (Erträge und Aufwendungen). (<i>unveröffentlichtes Zahlenmaterial der Hertha BSC GmbH & Co. KGaA; Ansprechpartner: Björn Baring - Koordinator Strategische Projekte</i>)
HERTHA BSC INTERN (2011 c)	HERTHA BSC INTERN (2011 c): Hertha BSC in Zahlen – Mai 2011. (<i>unveröffentlichte Information zur Mitgliederversammlung des Hertha BSC e.V. im Mai 2011</i>)
HERTHA BSC INTERN (2011 d)	HERTHA BSC INTERN (2011 d): Mitgliederzahlen (Stand: 05.07.2011). (<i>anonymisierte Datenerhebung der Abteilung Mitgliederbetreuung; Ansprechpartner: Björn Baring - Koordinator Strategische Projekte</i>)

Anlage

Studie „Sensor: Sport, Fußball und Sportsponsoring“ von Mediaedge:cia
(Auszüge: S. 1-4, 35 sowie 67).....A-I

Anlage, Studie „Sensor: Sport, Fußball und Sport-sponsoring“ von Mediaedge:cia (Auszüge: S. 1-4, 35 sowie 67)



mediaedge:cia
Active Engagement

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

- [Der Sensor](#) - Methodik

Ergebnisse

- [Interesse für Sportveranstaltungen](#)
- [Informationsquellen](#)
- [Ungestützte Bekanntheit der Fußballvereine](#)
- [Gestützte Bekanntheit der Fußballvereine](#)
- [Image der Bundesligavereine](#)
 - [FC Bayern München](#)
 - [VfL Bochum](#)
 - [DSC Arminia Bielefeld](#)
 - [Eintracht Frankfurt](#)
 - [Hamburger SV](#)

- [Werder Bremen](#)
- [FC Schalke 04](#)
- [MSV Duisburg](#)
- [Hertha BSC Berlin](#)
- [Borussia Dortmund](#)
- [Karlsruher SC](#)
- [Hannover 96](#)
- [Bayer 04 Leverkusen](#)
- [VfL Wolfsburg](#)
- [VfB Stuttgart](#)
- [FC Nürnberg](#)
- [FC Energie Cottbus](#)
- [Hansa Rostock](#)
- [Bekanntheit von Fußballspensoren](#)
- [Einstellungen zu Sportsponsoring](#)
- [Teams 1.Bundesliga 07/08](#)

2

mediaedge:cia



Der Sensor von Mediaedge:cia

- Der Sensor ist eine monatlich stattfindende, repräsentative Face-to-Face-Befragung von Mediaedge:cia.
- Der Sensor untersucht und berichtet über aktuelle Themen aus dem Bereich Marktforschung, Medienforschung und Konsumverhalten.
- Konzeption, Fragebogenentwicklung, Datenauswertung und Analyse erfolgt durch MEC MediaLab, die Abteilung für Markt- und Medienforschung von Mediaedge:cia.



Die Methodik



Grundgesamtheit

deutschsprachige
Wohnbevölkerung
ab 14 Jahren

Stichprobe

ca. 1.300 Personen



Erhebungsmethodik:

Persönliche Interviews (CAPI)

Durchführendes Institut:

TNS Emnid, Bielefeld

Auswahlverfahren:

Random Route (repräsentative Zufallsauswahl)

Feldzeit:

monatlich

Gewichtung:

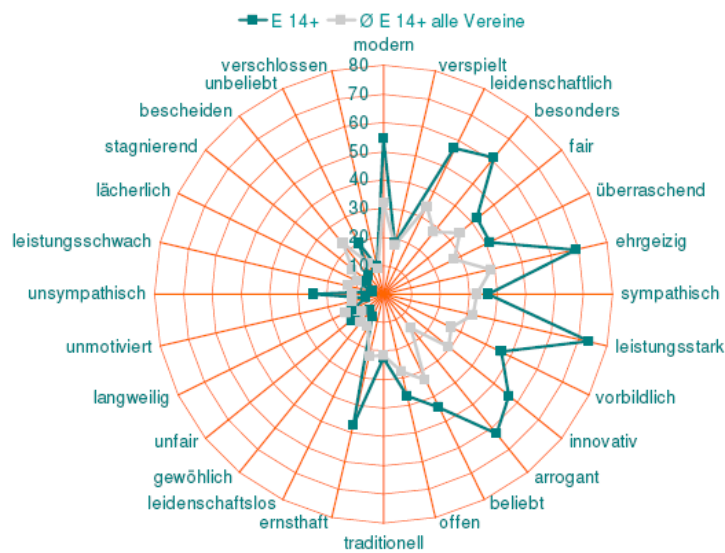
Transformation der Haushaltsstichprobe in
eine Personenstichprobe, anschließend
Redressment.

4

mediaedge:cia

FC Bayern München

Gesamt



Basis: Kenner des Vereins (1.036 von 1.376 Befragten) *Stand vierter Spieltag



Facts 09/07:

- Cheftrainer: Ottmar Hitzfeld
- Tabellenplatz: 1 *
- Torjägerstatistik / Top 20: Luca Toni (Platz 3) *

News 09/07:

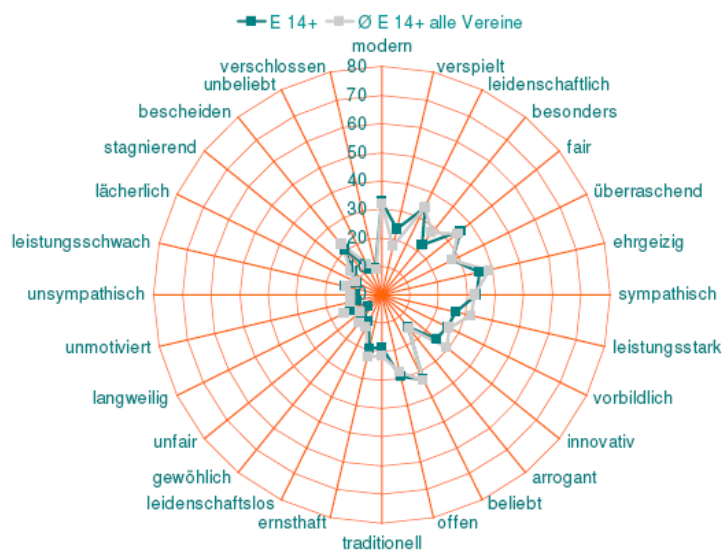
- Luca Toni: Ca. 10 Tage Pause wegen Krankheit (26.8.07)
- FCB-Quintett für Löws National-Elf (31.8.07)
- Kahn neuer Rekord-Torhüter-535 Bundesliga-Spiele (3.9.07)
- Philipp Lahm: Mehrwöchiger krankheitsbedingter Ausfall (7.9.07)

35

mediaedge:cia

Hertha BSC Berlin

Gesamt



Basis: Kenner des Vereins (882 Befragte); *Stand vierter Spieltag



Facts 09/07:

- Cheftrainer: Lucien Favre
- Tabellenplatz: 9 *
- Torjägerstatistik / Top 20: Solomon Okoronkwo (Platz 7) *

News 09/07:

- Arne Friedrich: Ausfall wegen Muskelfaserriss (24.08.07)
- Ohne Kapitän Arne Friedrich nach Bielefeld (24.08.07)

67

mediaedge:cra

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, den 21. Juli 2011

René Klein

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, den 21. Juli 2011

Christopher Schwenn